



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# ANALÝZA FIRMY VYBRANÝMI METODAMI

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. JOLANA BOHATÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.**

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Bohatá Jolana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza firmy vybranými metodami**

v anglickém jazyce:

**Firm Analysis by Different Methods**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.
- PETRÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3
- RUCKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 13. 05. 2012

## **Abstrakt**

Předmětem mé diplomové práce je analyzovat vybraný podnik a následně navrhnout možnosti zlepšení jeho situace. Postupně se budu v práci zabývat všemi aspekty, které s analýzou podniku souvisí. Při zpracování mé diplomové práce budu využívat teoretických poznatků získaných při studiu na Fakultě podnikatelské při VUT v Brně a využívat svých praktických zkušeností s analyzovaným podnikem.

## **Abstract**

The subject of my thesis is an analysis of the selected enterprise. Subsequently, ways of improving its situation will be proposed. In my work, I will gradually address all aspects of the company analysis. Working on my thesis, I will use theoretical knowledge gained while studying at the Faculty of Business at VUT in Brno, as well as practical experience that I have accrued working for the company.

## **Klíčová slova**

Analýza podniku, Fundamentální analýza, Výkaz zisku a ztráty, SWOT analýza, Rozvaha, řízení pohledávek

## **Keywords**

Analysis of the business, Fundamental analysis, Profit and loss statement, SWOT analysis, Balance, credit management

## **Bibliografická citace**

BOHATÁ, J. *Analýza firmy vybranými metodami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

**V Brně dne 25. května 2012**

.....

Bc. Jolana Bohatá

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a vstřícný postoj, se kterým mne vedla od začátku až k dokončení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině za jejich duševní i materiální podporu při mých studiích, a také svým kolegům za podněty k mé práci.

Upřímné díky všem.

## OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Analýza makroekonomického okolí.....	12
1.2 Porterův model.....	14
1.3 Model „7S“ firmy Mc Kinsey.....	16
1.4 Fundamentální analýza.....	18
1.4.1 Typy a obsah finančních výkazů .....	19
1.4.2 Rozvaha.....	19
1.4.3 Výkaz zisku a ztráty.....	27
1.5 Kralickův rychlý test .....	29
1.6 SWOT analýza.....	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	32
2.1 Základní údaje .....	32
2.2 Hlavní předmět podnikání firmy:.....	33
2.3 Historie společnosti.....	33
2.4 Organizační struktura firmy.....	35
2.5 Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci.....	36
2.5.1 Výrobní program firmy.....	36
2.5.2 Hlavní trhy a zákazníci firmy.....	37
2.5.3 Tržní podíl.....	38
2.6 Analýza trhu .....	39
2.6.1 SLEPTE analýza.....	39
2.6.2 Porterův model konkurenčních sil.....	42
2.6.3 „7 – S“ Model firmy McKinsey .....	45
2.7 Fundamentální analýza.....	47
2.7.1 Analýza Rozvahy.....	47
2.7.2 Analýza Výkazu zisku a ztráty.....	60
2.8 Závěry výsledků analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty.....	67



2.9	Kralickův rychlý test (Quick test) .....	71
2.10	SWOT analýza .....	72
3	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	74
	ZÁVĚR .....	85
	SEZNAM TABULEK .....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	91
	SEZNAM GRAFŮ .....	91
	SEZNAM PŘÍLOH .....	92

# ÚVOD

Analýza podniku, nebo-li znalost všeho, co se týká činnosti podniku, je bezesporu alfou a omegou úspěšnosti firmy. Je to téma aktuální a potřebné nejen při rozhodování vedení firmy. Je dobré, i pro každého z nás, vědět, jak si firma, ve které pracujeme, či ve které se chceme ucházet o pracovní místo, stojí. Zda generuje zisk, je solventní, anebo ji hrozí bankrot. Analýza musí být zpracována kvalitně, aby získaná data mohla být efektivně využívána při strategickém rozhodování manažerů firem. Musí být přínosem všem, kteří se budou podílet na rozhodování v různých oblastech řízení. Bez znalosti okolí, dění uvnitř firmy, konkurence a oboru, ve kterém se firma na trhu realizuje, nemůže firma dlouhodobě uspět a účinně čelit konkurenčním tlakům.

Cílem této práce je na základě mnou vybraných metod, provést analýzu konkrétního podniku a zaměřit se na problémové oblasti firmy, na jejímž základě jsou vypracovány doporučení a návrhy řešení.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. Náplní první části rozdělenou do šesti kapitol je popsání základních teoretických pojmů a metod potřebných k vypracování této práce zaměřené na analýzu podniku. První kapitola je věnována analýze makroekonomického okolí, která ovlivňuje každý podnik, avšak ne všemi faktory stejnou měrou. Druhá kapitola je zaměřena na problematiku oborového okolí, s cílem seznámit se se základními faktory, které působí na podnik v rámci odvětví. Třetí kapitola se zabývá teoretickými aspekty vnitřního prostředí podniku. Ve čtvrté kapitole je pozornost věnována rozboru hlavních účetních výkazů – Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty. Pátá kapitola obsahuje rychlý test (tzv. Quick test) finanční stability a výnosnosti firmy a v poslední páté kapitole je popsána SWOT analýza, používaná ke shrnutí provedených analýz.

Druhá část této práce je zaměřena na současný stav firmy, kde jsou prakticky vypracovány jednotlivé analýzy s využitím teoretických znalostí popsaných v první části této práce.

Těžištěm této práce je část třetí, kde jsou vypracovány možné návrhy a různé připomínky či doporučení ke zlepšení stavu analyzované firmy.

Závěrečná část je věnována ohlédnutí se k návrhové části práce s přihlédnutím k současnému stavu firmy.

## **CÍL PRÁCE**

Cílem diplomové práce je navrhnout, na základě mnou vybraných a provedených analýz firmy Daniševský, spol. s r.o., která je českým výrobcem zdravotnické techniky a dodavatelem širokého sortimentu vlastních výrobků a služeb, doporučení ke zlepšení zjištěných nedostatků. Snahou je charakterizovat významné faktory ovlivňující činnost podniku, identifikovat problémová místa a prostřednictvím vybraných metod vytvořit aplikovatelné návrhy, které najdou uplatnění v praxi a mohou pozitivně působit na chod firmy.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou zpracovány teoretické poznatky získané při studiu a ze zdrojů doporučené literatury, které jsou nezbytné pro vypracování praktické části této práce, zaměřené na analýzu vybraného podniku. Na samém počátku této práce považují za nutné vymezit některé pojmy a objasnit metody, které budou použity v praktické části této práce.

## 1.1 Analýza makroekonomického okolí

Analýzou makroekonomického okolí se zabývá tzv. SLEPTE analýza, někdy též označována jako STEPLE nebo PESTLE, vždy to znamená jedno a totéž, pouze je změněno pořadí počátečních písmen názvů jednotlivých faktorů, ze kterých je název složen. Jedná se o analýzu faktorů vnějšího prostředí, jež jsou pro daný podnik budoucí příležitostí či hrozbou. Mezi faktory analýzy patří: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.<sup>1</sup>

Mezi **sociální faktory** řadíme např. demografické charakteristiky (věkovou struktura, velikost populace, geografické rozložení, pracovní preference, etnické rozložení), dále míru nezaměstnanosti, rozdělení příjmů, životní úroveň obyvatelstva, rovnoprávnost mužů a žen, také dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti, a jiné.<sup>2</sup>

**Legislativními faktory** rozumíme existenci právních norem a zákonů (např. obchodní zákoník, daňové zákony, zákoník práce, legislativní omezení apod.).<sup>3</sup>

**Ekonomickými faktory** hodnotíme makroekonomickou situaci, (např. míru inflace, úrokovou míru, výši hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnovou stabilitu, stav směnného kurzu, rozpočtový deficit či

---

<sup>1</sup> GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. Str. 179-180.

<sup>2</sup> tamtéž, s. 179

<sup>3</sup> tamtéž, s. 180

přebytek), dostupnost finančních zdrojů (náklady půjček, možnosti a formy půjček, bankovní systém), a daňové faktory (daňové sazby, cla, daňová zatížení). <sup>4</sup>

**Mezi politické faktory** zahrnujeme politickou situaci v zemi (stabilita vlády), vliv politických stran, volby, daňová politika, sociální politika, antimonopolní opatření, hospodářské soutěže, vztah k Evropské unii, regulace zahraničního obchodu, podpora mezinárodního obchodu a globalizace, nástroje regulující trh. <sup>5</sup>

Mezi **technologické faktory** můžeme řadit nové objevy a vynálezy, technologickou úroveň, vládní výdaje na vědu a techniku, nové patenty, míru zastarávání výrobních prostředků a technologické změny. <sup>6</sup>

**Za ekologické faktory** považujeme přírodní zdroje, přírodní a klimatické vlivy, globální oteplování, úbytek ozónové vrstvy, znečišťování planety, zvyšující se energetickou náročnost, zákony, vyhlášky a nařízení ČR a EU týkající se ochrany životního prostředí. <sup>7</sup>

Jednotlivé faktory Slepé analýzy nepůsobí na podnik stejnou intenzitou, proto je nutné zaměřit se na ty, které jsou pro podnik podstatné a důležité, které ovlivňují dění podniku. Doporučuje se sledovat vývoj jednotlivých faktorů v čase, ne zkoumat pouze jedno období, abychom zaručili lepší vypovídací schopnost. <sup>8</sup>

Tato tzv. **Slepé analýzy** přispívá k celkové strategické analýze:

- Lze ji použít jako kontrolního seznamu
- Může pomoci identifikovat určitý počet klíčových vlivů v prostředí
- Může pomoci identifikovat dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny
- Pomáhá zkoumat různý dopad externích vlivů na organizaci

---

<sup>4</sup> GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 179.

<sup>5</sup> tamtéž, s. 179.

<sup>6</sup> tamtéž, s. 179-180.

<sup>7</sup> tamtéž, s. 180.

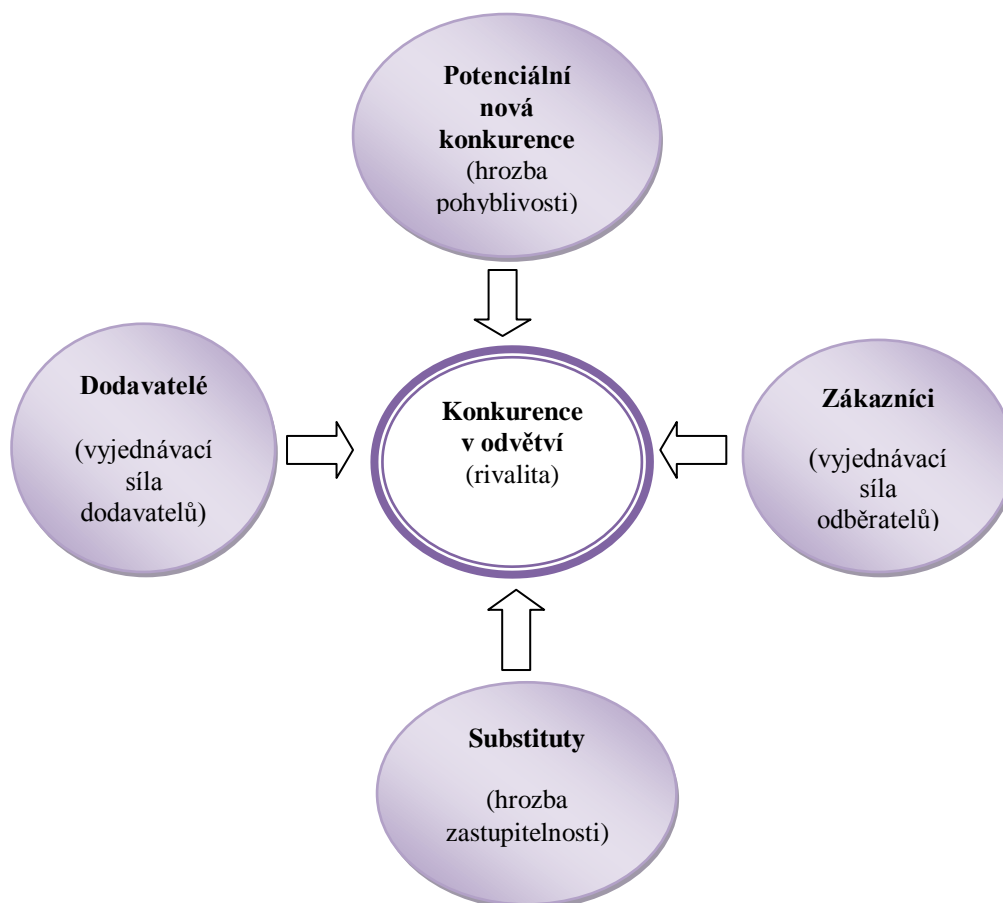
<sup>8</sup> tamtéž, s. 179-180.

## 1.2 Porterův model

❖ analýza konkurenčního (oborového) prostředí.

V kterémkoli odvětví, ať domácím, či mezinárodním, ať podnik vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, je forma konkurence rozdělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů (viz. obr. 1): vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových výrobků nebo služeb (které nahradí dosavadní), vyjednávací schopnost kupujících, vyjednávací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí.

Porter (1985) vymezil pět faktorů dynamických sil, které jsou předpokladem ziskovosti odvětví, jež ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.<sup>9</sup>



**Obr. 1:** Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: [3]

<sup>9</sup> GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. Str. 191

### **Hrozba silné rivality**

Tato síla vychází z předpokladu, že pokud v odvětví již existuje velké množství silných konkurentů, potom takové odvětví není přitažlivé. V případě, že trh je saturován, pak se rivalita zvyšuje, poněvadž zvýšit svůj zisk a získat vyšší podíl na trhu, lze pouze na úkor jiného konkurenta. Dalším faktorem, který působí na rivalitu, jsou vysoké fixní náklady a ty tlačí firmy k naplnění kapacit, i v případě snížení cen. Což často vede k cenovým válkám. Na zvýšení rivality přispívá i velký zájem konkurentů na trhu setrvat, přestože je jich velký počet a mají nepatrné rozdíly v produktech.

Zde si musíme položit otázku: „*Jak zlepšíme svoji pozici vůči konkurentům?*“<sup>10</sup>

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Ohrožení ze vstupu nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu do odvětví, které jsou dány těmito faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Odvětví, ve kterém nejsou žádné bariéry vstupu, bude lákadlem pro další konkurenci. Pokud existují vysoké bariéry vstupu i výstupu, možnosti zisku jsou vysoké, stejně tak je vysoké i riziko s tím spojené, neboť firmy jsou v případě potíží nuceny na trhu setrvat a bojovat o své místo na trhu. Nejatraktivnější je trh v případě vysokých vstupů a nízkých výstupů. Je to proto, že jen málo firem má příležitost na trh vstoupit, ale v případě, že se firma dostane do nesnází, lehce může trh opustit. Nejhorší je situace, kdy jsou nízké vstupy a vysoké výstupy. Nová firma lehce na trh vstoupí v době jejího rozvoje, avšak pokud se dostane do potíží a chce z trhu odejít, bývá to problém. Důsledkem je potom vysoká nadvýroba a nízké zisky pro všechny zúčastněné firmy na trhu. Zde si musíme položit otázku: „*Jak zvýšíme bariéry vstupu?*“<sup>11</sup>

### **Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků**

Ohrožení v podobě nahrazení produktu je v dnešní době příliš vysoké. Vstoupit na trh, kde je vysoké procento nahraditelnosti výrobků, není atraktivní. Substituty značně ovlivňují trh, limitují výši cen i potenciální zisk.

---

<sup>10</sup> GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 192.

<sup>11</sup> tamtéž, s. 192.

Zde si musíme položit otázku: „*Čím snížíme hrozbu substitutů?*“<sup>12</sup>

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Trh s vysokou vyjednávací silou zákazníků není atraktivní pro vstup nového zájemce, poněvadž zákazníci tlačí ceny směrem dolů, vyžadují vyšší kvalitu a více služeb za nižší ceny. Staví dodavatele proti sobě, čímž snižují zisky firmám. Síla zákazníků roste, pokud výrobky nejsou diferencované, zákazníkům výrobky tvoří značnou část jejich nákladů, také pokud jsou náklady spojené se změnou dodavatele nízké a v neposlední řadě pokud je zákazník díky svým nízkým ziskům citlivý na změnu ceny. Prodávající může reagovat tím, že vytvoří špičkovou nabídku, která se neodmítá, nebo se zaměří na zákazníky s menší silou, anebo zákazníky změní zcela. Zde si musíme položit otázku: „*Jak snížíme vyjednávací sílu zákazníků?*“<sup>13</sup>

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Neatraktivnost trhu pro nově příchozí firmu nastává v situaci, kdy si dodavatelé sami určují obchodní podmínky, mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu výrobků a kvantitu dodávek. V případě, že dodavatelé nabízejí jedinečný výrobek a pro odběratele je tento výrobek existenční, jejich síla roste. Jedinou možnou zbraní je budovat dobré vztahy s dodavateli.

Zde si musíme položit otázku: „*Jak snížíme vyjednávací sílu dodavatelů?*“<sup>14</sup>

## **1.3 Model „7S“ firmy Mc Kinsey**

### **❖ Analýza vnitřního prostředí organizace**

Model je nazýván „7S“ dle faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S. Jsou to: Strategie (Strategy), Struktura (Structure), Systémy (Systems), Styl práce vedení (Style), Spolupracovníci – personál (Staff), Schopnosti (Skills) a Sdílené hodnoty (Shared values). Tento model nám říká, že je důležité, aby vedení firmy bralo v úvahu všech sedm faktorů, neboť tyto faktory jsou vzájemně provázány. Pokud by

---

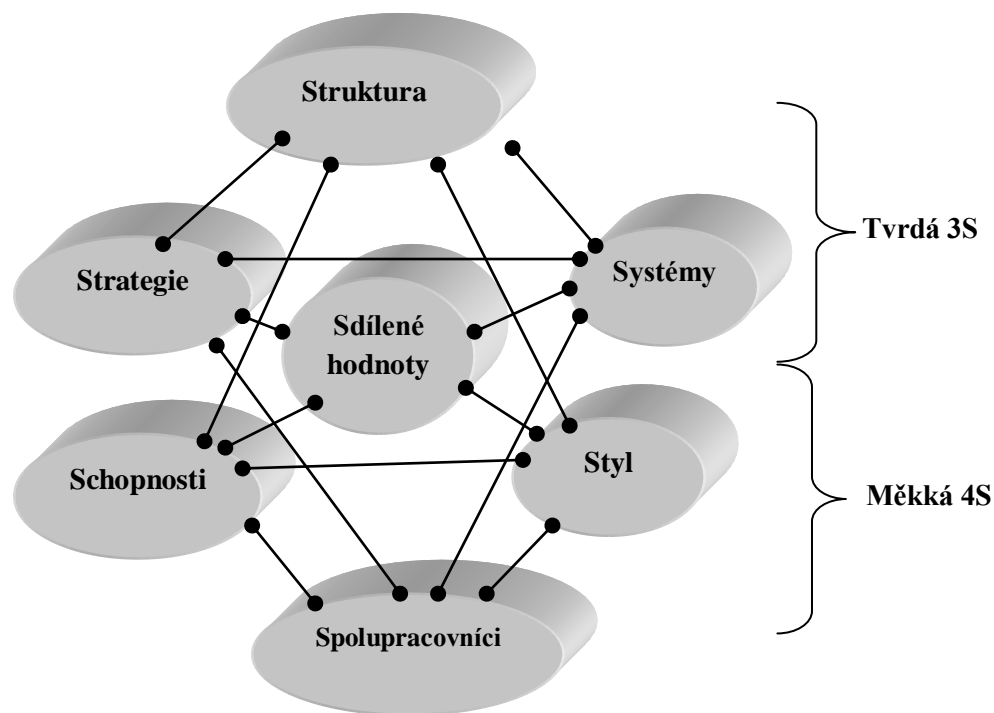
<sup>12</sup> GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 192.

<sup>13</sup> tamtéž, s. 192-193.

<sup>14</sup> tamtéž, s. 192.



jeden faktor selhal, tak to může znamenat i selhání ostatních faktorů. Tedy v tomto modelu (viz. obr. 2) jde o to, aby vedení zkoumalo všechny působící faktory.<sup>15</sup>



**Obr. 2:** Model „7S“ firmy McKinsey  
Zdroj: [13]

Na uvedeném obr. 2 jsou faktory rozděleny na 3 tvrdé a 4 měkké faktory. Tři faktory tohoto modelu označujeme jako „*tvrdá 3S*“, jsou to: strategy, structure a systems.

**Strategie** by se dala charakterizovat jako cesta, kterou firma dojde k vytyčenému cíli. Jinými slovy řečeno, jak firma dosahuje své vize, a jak při tom reaguje na hrozby a příležitosti, které se ji nabízejí v daném oboru podnikání.

**Strukturu** lze chápat jako obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. To znamená určení nadřízenosti a podřízenosti vztahů mezi podnikatelskými jednotkami v oblasti kontrolních mechanismů, sdílení informací a expertizy.

<sup>15</sup> GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 192.

**Systémy** představují formální a neformální činnosti, které slouží k řízení aktivit firmy. Zahrnují manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy a jiné.<sup>16</sup>

Čtyři faktory modelu jsou méně hmatatelné, jsou kulturní povahy a označují se „**měkká 4S**“, jsou to: Staff, Skills, Styl, Shared values.

**Spolupracovníky** rozumíme lidské zdroje, jejich rozvoj, vzdělávání, školení, vztahy mezi nimi, aspirace, motivace, chování vůči firmě apod.

**Schopnost** – za tím se skrývá know-how, technologie, kvalifikace pracovní síly. K tomu je velmi důležité vytvořit pracovníkům vhodné prostředí ke vzdělávání a učení se.

**Styl** vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení problémů, které nastanou.

Ve většině firem existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, tzn. něco je psáno a něco jiného management ve skutečnosti dělá.

**Sdílené hodnoty** odrážejí základní skutečnosti, idee, vize a principy firmy, kulturu organizace. Hlavní rolí vize je, aby každý stakeholder, uvnitř i vně firmy věděl, čeho chce firma dosáhnout a proč to chce právě tak.<sup>17</sup>

## 1.4 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza se zabývá rozbořem a vyhodnocováním údajů získaných z povinných účetních výkazů, jakými jsou Rozvaha, Výkaz zisků a ztráty a někdy se uvádí i Cash-flow.

Hlavní náplní fundamentální analýzy je poskytnout obsáhlé informace o firmě, o struktuře jejího majetku apod. Analýza se zabývá detailním rozbořem každého řádku Rozvahy a každého řádku Výkazu zisku a ztráty, ze kterého můžeme vyčíst např.

o jakou firmu se jedná, zda je výrobní či obchodní, jestli ke své činnosti potřebuje moderní technologie apod.. Jakou má firma právní formu, jaký druh majetku vlastní a čím je profinancován. Také z výkazů zjistíme výšku nákladů v přepočtu na pracovníka. Pokud známe průměrnou mzdu pracovníka v daném oboru, dá se odhadnout počet

---

<sup>16</sup> Mallya T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 74.

<sup>17</sup> tamtéž, s. 74.

pracovníků zaměstnaných ve firmě. Zda firma ke své činnosti potřebuje vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Lze posoudit výšku zásob ke spotřebě materiálu. Zkoumá energetickou náročnost firmy apod. Všechny informace se dají zjistit rozbořením z povinně zveřejňovaných účetních výkazů, které jsou běžně dostupné.

Předpokládá se všeobecně ekonomický rozhled, elementární znalosti účetnictví, dále je nutné vědět, zda firma nezaměňuje účetní odpisy s daňovými a jakým způsobem firma oceňuje svůj majetek apod. Získané poznatky se samozřejmě dají doplnit vlastními zkušenostmi z praxe a vlastními znalostmi v oboru.<sup>18</sup>

#### 1.4.1 Typy a obsah finančních výkazů

Finanční výkazy jsou klíčovými nástroji pro prezentaci hlavních typů finančních informací o podniku. V současné době mezi finanční výkazy řadíme:

- Rozvahu – dává informace o struktuře majetku a kapitálu firmy
- Výkaz zisku a ztráty – poskytuje informace o výnosech a nákladech
- Přehled o peněžních tocích – informuje o příjmech a výdajích
- Přehled o změnách vlastního kapitálu.<sup>19</sup>

Nyní si podrobně rozebereme jednotlivé finanční výkazy samostatně.

#### 1.4.2 Rozvaha

Rozvaha neboli bilance podniku je základním účetním výkazem podniku, která nám dává přehled o majetku a zdrojích, jimiž je majetek profinancován.

Aktiva na straně jedné představují to, co společnost vlastní. Na druhé straně, na straně pasiv, jsou závazky a vlastní kapitál informující nás, jakým způsobem společnost svůj majetek získala. Bilance proto, že obě strany musí být vždy v rovnováze (Aktiva = Pasiva).<sup>20</sup>

V tabulce č. 1 je znázorněna ukázka zjednodušené rozvahy.

---

<sup>18</sup> HANUŠOVÁ H., *Manažerské účetnictví*. 2004. S. 6 - 7.

<sup>19</sup> LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 2008. s. 29.

<sup>20</sup> BERMANOVÁ, K. a KNIGHT, J. *Finanční inteligence pro manažery*. 2011. s. 91.

**Tab. 1:** Ukázka zjednodušené rozvahy

<b>Rozvaha</b>	
<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b><i>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</i></b>  <b><i>Dlouhodobý majetek</i></b>  <b><i>Oběžná aktiva</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zásoby</li> <li>- Dlouhodobé pohledávky</li> <li>- Krátkodobé pohledávky</li> <li>- Krátkodobý finanční majetek</li> </ul> <b><i>Ostatní aktiva</i></b>	<b><i>Vlastní zdroje</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní jmění</li> <li>- Rezervní fond</li> <li>- Kapitálové fondy</li> <li>- Výsledek hospodaření</li> <li>- Nerozdělený zisk</li> </ul> <b><i>Cizí zdroje</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dlouhodobé závazky</li> <li>- Krátkodobé závazky</li> </ul> <b><i>Ostatní pasiva</i></b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>Pasiva celkem</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Aktiva rozvahy** - jsou tvořena pohledávkami za upsané vlastní jmění, stálými aktivy, oběžnými aktivy a ostatními aktivy.

„Struktura aktiv informuje o tom, do čeho firma investovala kapitál. Obecně platí, že výnosnější pro firmu je investovat do dlouhodobějších aktiv, protože jimi lze dosáhnout vyšší výnosnosti kapitálu.“<sup>21</sup> Naopak nejméně výnosnými jsou hotové peníze, mají nulový výnos. Poměr stálých a oběžných aktiv je dán povahou hospodářské činnosti podnik (předmětem podnikání, typem výroby či služby) a potřebou zabezpečení likvidity.

Pokud se budeme rozhodovat o alokaci kapitálu, musíme mít na mysli finanční rizika. Čím menší riziko umístění kapitálu je, tím nižší bude jeho výnos.<sup>22</sup>

### **Pohledávky za upsané vlastní jmění**

Tato položka aktiv je tvořena upsanými, ale doposud nesplacenými akcemi nebo vklady (majetkové účasti). Nelze tyto ostatní pohledávky zahrnout do oběžných aktiv

<sup>21</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 19.

<sup>22</sup> tamtéž, s. 19.

spolu s ostatními pohledávkami, protože základní jmění podniku vkladatelé, či upisovatelé ještě nesplatili. To nám dává informaci, že podnik není zdaleka tak ekonomicky silný, jak se nám na první pohled jeví z hlediska kapitálového pohledu.<sup>23</sup>

### ➤ Stálá aktiva

Zahrnují majetek, který podniku slouží dlouhodobě, nespotřebuje se najednou, ale postupně, pomocí odpisů. Stálá aktiva jsou tvořena dlouhodobým nehmotným, hmotným a finančním majetkem.<sup>24</sup>

#### **Nehmotný investiční majetek**

Jde o majetek, který zahrnuje předměty z práv průmyslového vlastnictví, projekty a programové vybavení, jiné poskytované technické nebo hospodářsky využitelné znalosti, jejichž pořizovací cena je vyšší, než stanovený limit zákonem (40 000 Kč) a doba použitelnosti je delší než 1 rok. Majetek, který nedosáhne požadované výše, ale doba jeho použitelnosti je delší než 1 rok lze zahrnout do drobného nehmotného investičního majetku.

Do této položky rovněž zahrnujeme zřizovací výdaje, jde o ty výdaje, které jsou spojené se založením nového podniku, např. notářské, soudní poplatky, nájem za místnosti, v nichž se upisovali akcie, či se připravovalo založení podniku, odměny za zprostředkování apod.). Zřizovací výdaje postupným odpisem rozložíme do více účetních období. Mohou být odepisovány maximálně 5 let.<sup>25</sup>

Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje – jsou výsledky úspěšně provedených prací, mají dobu použitelnosti delší než 1 rok a nejsou předmětem průmyslových či jiných ocenitelných práv. Mohou být vytvořeny buď vlastní činností k obchodování s nimi, nebo nabyty od jiných osob.<sup>26</sup>

Software (programové vybavení) – zde musí být splněny podmínky: doba použitelnosti delší než 1 rok a výši ocenění si určí účetní jednotka. Mohou být vytvořené vlastní činností nebo nabyté od jiných osob.

---

<sup>23</sup> BERMANOVÁ, K. a KNIGHT, J. *Finanční inteligence pro manažery*. 2011. s. 91.

<sup>24</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. s. 21.

<sup>25</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví*, 1. díl. 1998. s. 144.

<sup>26</sup> Časopis *Účetnictví*. 10/2011

Ocenitelná práva - představují know - how, licence, předměty průmyslových práv a jiné výsledky duševní tvořivé činnosti.

Do jiného dlouhodobého nehmotného majetku zařazujeme emisní povolenky, preferenční limity a majetek vykazovaný v ostatních položkách dlouhodobého nehmotného majetku.

Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek – jedná se o majetek, který nebyl prozatím zařazen do užívání.

Poskytnuté zálohy na nehmotný investiční majetek – zahrnují peněžní částky, které podnik uhradil dříve, než došlo k uskutečnění dodávky.<sup>27</sup>

### **Hmotný investiční majetek**

V podstatě jde o samostatné movité věci při ocenění vyšším než je stanovený limit 20 000 Kč a doba použití je delší než 1 rok. Do této skupiny řadíme pozemky, budovy, stavby, byty a nebytové prostory, umělecká díla, sbírky, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, také základní stádo a tažná zvířata.

Nedokončené hmotné investice – představují nejen výdaje spojené s pořízením, ale i výdaje, které jsou uskutečněny do doby, než je investice uvedena do provozu. (Např. dopravné, montáž, clo, úroky, kursové rozdíly, a podobně.)

Opravná položka k nabytému majetku – s touto položkou se můžeme setkat u podniku, který nabyl majetek koupí, privatizací nebo vkladem. Vyjadřuje rozdíl mezi cenou (kupní nebo privatizovanou) majetku a jeho oceněním v účetnictví podniku.

Investiční majetek hmotný i nehmotný je v rozvaze vykázán v ocenění ve sl. Brutto:

- ***V pořizovací ceně*** - kdy byl majetek získán nákupem (nabytím práv), nebo
- ***Vlastními náklady*** – majetek byl vytvořen vlastní činností, nebo
- ***Cenou stanovenou pro účely daně dědické nebo darovací***, nebo
- ***Reprodukční pořizovací cenou*** – zjišťuje se podle zvláštních předpisů nebo soudním znalcem, používá se v ostatních případech.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví, I. díl*. 1998. s. 144.

<sup>28</sup> tamtéž, s. 147

Společným znakem investičního majetku, až na některé výjimky, jako jsou například pozemky, umělecká díla, je skutečnost, že je investiční majetek postupně účetně odepisován.

**Účetní odpisy** upravuje Zákon o účetnictví.

Kromě účetních odpisů se pro účely daní používají **daňové odpisy**, které představují výši odpisů a podniku je uznána jako náklad při výpočtu základu daně. Zákon o daních z příjmů člení majetek do pěti odpisových skupin podle doby a způsobu odpisování.<sup>29</sup>

### **Finanční investiční majetek**

Tento druh majetku představuje zvláštní formu dlouhodobého umístění volných peněžních prostředků. Tato kategorie majetku vypovídá o tom, zda je firma součástí určitého uskupení, má-li dceřiné společnosti, vykazuje-li kapitálové propojení, či vlastní-li dlouhodobé cenné papíry. Míra vlivu mateřské společnosti určuje vlastnický podíl, jinými slovy řečeno majetková účast na základním jmění. [8]

Mateřská společnost musí za celé ekonomické seskupení vyhotovit, a také zveřejnit souhrnnou, **konsolidovanou účetní závěrku**. Ta zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a v neposlední řadě i přílohu. *“Konsolidované účetní výkazy slučují majetek a dluhy (závazky) a dosažené hospodářské výsledky mateřského podniku s jeho podílovou účastí v podnicích, které kontroluje (kde má rozhodující vliv) nebo v nich mají podstatný vliv.”*<sup>30</sup>

Podnik také může umístit volné peněžní prostředky dlouhodobě i jiným způsobem, např. může nakoupit umělecká díla, sbírky, předměty z drahých kovů, či pozemky, nebo dlouhodobé cenné papíry.

### ➤ Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou charakteristická tím, jak již plyne z názvu, že obíhají, mění tedy svoji podobu „od peněz k penězům; jejich úlohou je zajišťovat plynulost reprodukčního procesu. Oběžná aktiva existují ve dvou podobách, a to v podobě věcné (suroviny, materiál, rozpracovaná výroba, hotové výrobky) a v podobě peněžní (peníze v pokladně, na účtu, pohledávky a krátkodobé cenné papíry). Oběžný majetek je v rozvaze uspořádán podle likvidity, od nejméně likvidních k nejlikvidnějším majetkovým částem.

---

<sup>29</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví*, 1. díl. 1998. s. 148.

<sup>30</sup> tamtéž, s. 150.

“ Mezi nejméně likvidní patří zásoby, které se dělí na zásoby materiálu, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a zálohy na zásoby.”<sup>31</sup>

## **Zásoby**

Zásoby ve své podstatě představují složku krátkodobě vázaného kapitálu, mají charakter jednorázové spotřeby.

Zásoby jsou zastoupeny dvěma velkými skupinami:

- 1) Získané nákupem od dodavatelů, které zahrnují zboží, materiál, suroviny a základní materiál, pomocné látky, náhradní díly a podobně.
- 2) Vyrobené ve vlastní režii, tedy nabyté vlastní hospodářskou činností: sem patří nedokončená výroba a polotovary, dále výroby a zvířata (vyřazena jsou ta, která spadají do hmotného investičního majetku).<sup>32</sup>

## **Pohledávky**

Pohledávky zahrnují dosud neuhrazené faktury či jiné platební dokumenty, které podnik vystavil svým odběratelům, či jiným subjektům.<sup>33</sup>

Kritériem pro zařazení pohledávek do rozvahy je doba jejich splatnosti, krátkodobé pohledávky jsou splatné do 1 roku ode dne sestavení rozvahy a dlouhodobé pohledávky mají dobu splatnosti delší než 1 rok. Je to záměr vykázat tyto pohledávky samostatně, neboť informace o splatnosti pohledávek jsou významné při posuzování finanční situace podniku.

U obou skupin jsou samostatně vykazovány: *pohledávky z obchodního styku* zahrnující například pohledávky za odběrateli, poskytnuté provozní zálohy dodavatelům a ostatní pohledávky z obchodních vztahů, dále *pohledávky ke společníkům a sdružení* a také *pohledávky v podnicích s rozhodujícím a podstatným vlivem*.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. , *Manažerské finance*. 2004. s. 29-30.

<sup>32</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví, 1. díl* . 1998. s. 153.

<sup>33</sup> LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 2008. s. 31.

<sup>34</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví, 1. díl* . 1998. s. 156.



## **Finanční majetek**

Další složkou oběžného majetku je finanční majetek, který v sobě zahrnuje peněžní hotovost v pokladně, šeky, poukázky a ceniny (kolky a poštovní známky) a účty v bankách.

### ➤ Ostatní aktiva

Ostatní aktiva neboli přechodné účty aktiv obsahují přechodné a dohadné položky, které upravují aktiva podle časového rozlišení. Jsou to:

- ❑ **Náklady příštích období** – jedná se o výši majetku, která je v podniku zadržována v aktivech v běžném účetním období v podobě peněžní či nepeněžní spotřebě, avšak náklady se vztahují k příštímu období, například nájemné placené předem.
- ❑ **Příjmy příštích období** – jde o výnosy běžného období, které se zatím nebyly přijaty, může jít zejména o plnění pojistných smluv, výnosové provize, či případ provedených a odebraných, avšak prozatím nevyúčtovaných prací a služeb.<sup>35</sup>

**Pasiva rozvahy** - se člení dle původu zdrojů na vlastní a cizí kapitál. Doplněním pasiv, stejně jako je tomu u aktiv, jsou ostatní pasiva, neboli přechodné účty pasiv. Celková velikost podnikového kapitálu se odvíjí od velikosti podniku, stupni mechanizace a automatizace, rychlosti obratu kapitálu a na organizaci prodeje (typu distribuční sítě).<sup>36</sup>

## **Vlastní kapitál<sup>37</sup>**

O vlastním kapitálu lze hovořit, pokud je kapitál vložen do podniku podnikatelem či skupinou vlastníků.

Základní složkou vlastního kapitálu je základní kapitál (základní jmění), dále zahrnuje kapitálové fondy, fondy ze zisku, např. rezervní fond a výsledek hospodaření (zisk nebo ztrátu).

---

<sup>35</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví, 1. díl*. 1998. Str. 159-160

<sup>36</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 23-24.

<sup>37</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 24-25.

#### Struktura vlastního kapitálu:

- ❑ **Základní kapitál** představují peněžité i nepeněžité vklady společníků. Základní kapitál je povinně tvořen kapitálovými společnostmi.
- ❑ **Kapitálové fondy** zahrnují kapitálové vklady, jakými jsou dary, dotace a ostatní vklady společníků, které však nezvyšují základní kapitál společnosti. Do této položky patří i emisní ážio (tj. rozdíl mezi emisní a jmenovitou hodnotou akcie, nebo vkladů do základního kapitálu).
- ❑ **Fondy ze zisku** představují například rezervní fond (ke krytí ztráty), nedělitelný fond (u družstev), statutární a jiné fondy.
- ❑ **Výsledek hospodaření** zahrnuje zisk nebo ztrátu běžného období a nerozdělený zisk (neuhrazená ztráta) minulých let.

#### **Cizí kapitál<sup>38</sup>**

O cizím (úvěrovém) kapitálu lze hovořit, pokud je vkladatelem kapitálu věřitel (např. banka). Za poskytnutí kapitálu musí podnik hradit úroky a výdaje spojené s jeho získáním (provize, bankovní poplatky za vedení účtu aj.).

Cizí kapitál, též označovaný jako cizí zdroje, úvěrový kapitál, externí dluhy, závazky, zahrnuje závazky vůči věřitelům (nikoliv vůči vlastníkům společnosti).

#### Struktura cizího kapitálu:

- ❑ **Rezervy** může podnik tvořit s určitým záměrem (např. na opravy, investiční výstavbu), nebo jsou obecného charakteru (např. na krytí rizika či ztráty). Dle zákona o rezervách jsou vymezeny rezervy jako náklad.
- ❑ **Dlouhodobé závazky** zahrnují emitované dluhopisy, závazky k jiným společnostem, přijaté zálohy, směnky k úhradě, závazky z pronájmu nebo ostatní dlouhodobé závazky se splatností delší než 1 rok.
- ❑ **Krátkodobé závazky** tvoří dlužné částky dodavatelům na obchodní úvěr, zálohy přijaté od odběratelů, půjčky, nezaplacené daně a pojištění, závazky vůči zaměstnancům – nevyplacené mzdy, ostatní závazky ke společníkům a zaměstnancům.
- ❑ **Bankovní úvěry** představují závazky k finančním institucím.

---

<sup>38</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 25.

## **Časové rozlišení**

Zahrnují přechodná pasiva vznikající v důsledku zásady nezávislosti účetních období. Charakteristické pro tuto skupinu pasiv je, že náklad vznikl v běžném období, ale k uhrazení, tedy k výdaji, dojde až v období příštím. Jedná se například o nájemné zaplacené pozadu, mohou to být třeba prémie a odměny hrazené po uplynutí roku.

### **1.4.3 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty od roku 2003 lze sestavovat jako účetní výkaz ve dvojí podobě dle typu sledování nákladů a výnosů, a to:

- 1) v druhovém členění výnosů a nákladů – dříve považováno za prioritní, nebo
- 2) v účelovém členění výnosů a nákladů – dříve používáno pouze pro potřeby manažerského účetnictví

V současné době jsou oba typy díky harmonizaci českého účetnictví na stejné úrovni.

**Druhové třídění nákladů a výnosů** představuje peněžně vyjádřenou strukturu primárních ekonomických zdrojů, které vstupují do hospodářské činnosti podniku. Obsahem jsou náklady na spotřebu materiálu a energií, náklady na dopravné, externí opravy a údržbu, náklady na mzdy, sociální náklady, ostatní osobní náklady, náklady na odpisy dlouhodobého majetku a také náklady na úroky, pojistné apod.

**Účelové třídění nákladů a výnosů** zajímá vztah k vlastní příčině vzniku nákladů, jejich nositelům. Příkladem jsou náklady na prodej, odbytové náklady a správní režie.<sup>39</sup>

Význam Výkazu zisku a ztráty pro podnik spočívá v získání informací o výsledku, jeho úspěšnosti, které dosáhl ekonomickou činností. Ve výkaze jsou zachyceny vztahy mezi výnosy a náklady dosažené v určitém období. Dle principu aktuálnosti účetnictví se za výnosy považují peněžní částky, které podnik získal veškerou svojí činností za dané účetní období bez ohledu, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.

Náklady zahrnují peněžní částky, které v daném období podnik musel vynaložit na dosažení výnosů, i když jejich platba v daném období nemusela být uskutečněna. Z toho vyplývá důležitý fakt, že položky nákladů a výnosů se o skutečné hotovostní toky neopírají, tedy o příjmy a výdaje, a proto ani výsledný čistý zisk nemůže odrážet čistou skutečnou hotovost získanou ekonomickou činností podniku. Výkaz zisku a ztráty je

---

<sup>39</sup> LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 2008. Str. 39-41.

rozčleněn do tří částí, které jsou vykazovány samostatně, na část provozní, finanční a mimořádnou.<sup>40</sup>

Provozní hospodářský výsledek vzniká rozdílem provozních výnosů a nákladů. Základem provozních výnosů jsou zejména tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků služeb.<sup>41</sup>

U tohoto výsledku hospodaření posuzujeme:<sup>42</sup>

- 1) zda tento zisk postačí k pokrytí finančního hospodářského výsledku, neboť v této oblasti většina firem dosahuje záporných hodnot.
- 2) zda je zisk tvořen běžnou činností, nebo jinou transakcí, například prodejem majetku či zásob.
- 3) přidanou hodnotu – zda podnik tvoří příznivý hospodářský výsledek. Tento ukazatel nám říká, zda náklady na spotřebu materiálu, energií a na služby jsou dostačující k vytváření přidané hodnoty. Měla by být tak vysoká, aby byl generován zisk podniku, neboť zisk umožňuje investování a růst podniku.
- 4) marži – u obchodních společností je součástí přidané hodnoty a představuje zisk z prodaného zboží.

U mimořádného výsledku hospodaření může dojít k zisku i ztrátě. Mimořádným ziskem či ztrátou je nazýván proto, že vzniká na základě nějaké mimořádné události či příležitosti, která se nepředpokládala a v minulosti nevyskytla, také se počítá s tím, že v budoucnu se neobjeví. Pokud tento výsledek vykazuje položky, manažer by měl vyžadovat podrobné vysvětlení příčin jejich vzniku.

Z výkazu zisku a ztráty lze počítat různé ukazatele, které jsou používány ve finanční analýze.<sup>43</sup>

Výsledek hospodaření plní v podniku čtyři základní funkce (LANDA, M., 2008, str. 42):

1. je **kritériem pro rozhodování** v otázkách ekonomie podniku – například rozhodnutí o objemu produkce, o nových produktech, investicích,

---

<sup>40</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. , *Manažerské finance*. 2004. Str. 40

<sup>41</sup> KISLINGEROVÁ, E. a kol. , *Manažerské finance*. 2004. Str. 40

<sup>42</sup> ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2011. Str. 8-15.

<sup>43</sup> ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2011. Str. 14-15.

2. je **hlavním zdrojem akumulace** – získání finančních zdrojů k rozvoji podniku
3. je **základem rozdělování důchodů** vlastníků (podíly na zisku, dividendy), investorů (úroky), státu v podobě daní,
4. je **základním motivem** podnikání.

Abychom mohli správně interpretovat obsah účetních výkazů, měli bychom mít další informaci k dispozici, která nám podá přesnější informace o hospodaření společnosti, a tím je příloha účetní závěrky. (KOVANICOVÁ, 1998, str. 177)

## 1.5 Kralickův rychlý test<sup>44</sup>

- ❖ bonitní a bankrotní model
- ❖ sestaven za účelem posouzení finanční situace podniku a její predikce
- ❖ nejrozšířenější model

Kralickův rychlý test (Quick test) umožňuje rychle a jednoduše s velmi dobrou vypovídací schopností ohodnotit analyzovanou firmu. Základem jsou zvolené ukazatele, vždy se vybere pouze jeden ze čtyř základních oblastí analýzy: stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření. Hlavní důvod je, aby byla jistota vyváženosti analýzy ve finanční stabilitě, a také ve výnosové situaci firmy.

Rychlý test (Kralicek, 1993) používá následující ukazatele:

- *Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)* =  $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$

Tento ukazatel hodnotí kapitálovou sílu firmy, čili nám říká do jaké míry je podnik zadlužen.

Příliš vysoké procento vlastního kapitálu může způsobit i pokles rentability vlastního kapitálu, protože jak již známe ze zlatého bilančního pravidla, není efektivní mít vysoký podíl krytí potřeb z vlastních zdrojů.

- *Doba splácení dluhu z CF* =  $\frac{\text{cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{bilanční cash flow}}$

Tento ukazatel nás informuje o schopnosti firmy včas dostát svým závazkům, tedy za jak dlouho je podnik schopen uhradit svoje závazky.

Bilanční cash flow ( Sedláček, 2009, str. 106) lze z výkazu zisku a ztráty získat takto:

<sup>44</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 105-107.

„Výsledek hospodaření za účetní období minus daň z příjmů + odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Ziskáný údaj je třeba ještě přepočítat na celoroční hodnotu (tj. vydělit počtem měsíců a vynásobit dvanácti). Na závěr se ještě odečte saldo přechodných účtů aktiv a přičte saldo přechodných účtů pasiv. Takto stanovené tzv. bilanční cash flow se v uvedeném ukazateli používá proto, aby bylo dodrženo jedno ze základních pravidel srovnatelnosti: aby se porovnával okamžikový ukazatel s okamžikovým ukazatelem (a ne s tokovým ukazatelem, kterým je klasické cash flow).

Doba splácení dluhu z cash flow a kvóta vlastního kapitálu vyjadřují finanční stabilitu analyzované firmy a informují nás o solventnosti firmy.

- $\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$
- $\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{VH po zdanění} + \text{úroky} (1 - \text{daňová sazba})}{\text{celková aktiva}}$

Výše uvedené ukazatele cash flow v procentech z tržeb a rentabilita celkového kapitálu (ROA) analyzují výnosnost dané firmy.

Hodnocení se získá tak, že každý ukazatel dle vypočítaného výsledku se nejprve oznámkuje dle tabulky č. 2 a výsledná známka se pak stanoví jako aritmetický průměr známek, které se získaly výpočtem za jednotlivé ukazatele. Doporučuje se vypočítat zvlášť průměr známek pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosnost.

**Tab. 2:** Stupnice hodnocení ukazatelů

ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
Kvóta ROA	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Zdroj: <sup>45</sup>

## 1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategického řízení, která slouží k identifikaci interních silných a slabých stránek (cíle, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu, materiální prostředí, systémy, apod.)

<sup>45</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 107.

ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak z makroprostředí (zahrnuje ekonomické, technologické, sociálně-kulturní i politicko-právní prostředí), tak i mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). K určení silných a slabých stránek firmy se používají vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. Mezi silné stránky zaznamenáváme skutečnosti, které přinášejí výhody nejen firmě, ale i zákazníkům. Do slabých stránek řadíme skutečnosti, se kterými si firma nedokáže poradit tak dobře, jako soupeř, nebo které konkurence umí lépe. Příležitosti jsou ty věci, které by firmě mohli přinést úspěch, zvýšit poptávku či lépe uspokojit odběratele. Hrozby jsou trendy, události, které naopak mohou poptávku snížit a zákazníky odradit.<sup>46</sup> Získané informace se doporučují zaznamenávat do tabulky. V tabulce č. 3 je uvedena ukázka SWOT analýzy.

**Tab. 3:** Ukázka SWOT analýzy

<i><b>Silné stránky podniku</b></i>	<i><b>Slabé stránky podniku</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• know – how, goodwill, patenty, obchodní značka, renomé firmy, technologie</li> <li>• umístění podniku</li> <li>• finanční síla a zdraví firmy</li> <li>• diferenciací výrobků a služeb</li> <li>• dobrá platební morálka odběratelů</li> <li>• kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci</li> <li>• kvalitní řízení a organizace</li> <li>• nákladová výhoda =&gt; cost-leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezený přístup k distribučním kanálům</li> <li>• špatná kvalita produktů a služeb</li> <li>• vysoké fixní náklady</li> <li>• nízká produktivita</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• omezená kapacita výroby</li> <li>• nedostatečná diferenciací</li> <li>• obtížný přístup ke kvalitním informačním zdrojům</li> </ul>
<i><b>Příležitosti</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vývoj nových produktů a služeb</li> <li>• expanze na zahraniční trhy</li> <li>• outsourcing firemních procesů</li> <li>• nové technologie</li> <li>• rozšíření výrobního programu</li> <li>• rozpoznání a přiblížení se přáním zákazníka</li> <li>• oslovování nových zákaznických segmentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nové konkurence na trh</li> <li>• tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní)</li> <li>• rostoucí ceny vstupů</li> <li>• nestabilní kurz koruny vůči euru</li> <li>• vyjednávací síla dodavatelů</li> <li>• import levnějších výrobků na trh</li> <li>• nárůst cen, inflace</li> </ul>

*Zdroj:[18]*

<sup>46</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008. Str. 103.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 2.1 Základní údaje

Název firmy: Daniševský spol. s r.o.  
Zapsána: dne 26. 11. 1993 u Krajského soudu v Hradci Králové  
Sídlo: Hegerova 987, 572 01 Polička  
IČO: 60109734  
Právní forma: společnost s ručením omezeným  
Základní kapitál: **5 000 000,- Kč**

**Společníci:** Dräger Medical s.r.o., Praha 10, Pod Sychrovem I-81/čp. 1063  
obchodní podíl 0,40%  
Dräger Medical International GmbH, Lübeck, Německo  
obchodní podíl 99,60%

**Logo společnosti:**



***Obr. 3:** Logo společnosti*

*Zdroj: převzato z interních zdrojů společnosti*

**Jednatelé společnosti:**

Ing. Jan Drašar, MBA  
den vzniku funkce: 1. ledna 2009  
Ing. Robert Ludvík  
den vzniku funkce: 1. ledna 2009



## 2.2 Hlavní předmět podnikání firmy:

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- projektová činnost ve výstavbě

## 2.3 Historie společnosti<sup>47</sup>

Společnost Daniševský byla založena v roce 1992, jejímž záměrem k založení byla reakce na požadavek trhu dodávat atypická zařízení pro zdravotnictví a farmaceutický průmysl. V roce 1994 došlo ke změně právní formy na spol. s r.o. Jednalo se o ryze českou společnost, bez účasti zahraničního kapitálu.

**V letech 1992 až 1995** společnost dodávala a instalovala vlastní přídavné atypické doplňky k rozvodům medicínálních plynů. V následujících letech postupně docházelo k rozšiřování výrobního sortimentu, a to cestou vlastního vývoje a výroby kompletních technologických zařízení pro ukončení rozvodů medicínálních plynů (patenty a autorská osvědčení). V tomto období se logickou potřebou společnosti stal rozvoj projektové přípravy, konstrukce, výroby a vlastní montáže tohoto technologického zařízení a potrubních rozvodů včetně zdrojů u zákazníka.

**V roce 1998**, kdy s rozvojem společnosti přestaly vyhovovat dosavadní prostory, majitelé investovali do výstavby nového areálu společnosti. V areálu se nachází vedení společnosti, obchodní, ekonomický a technický útvar včetně výrobních, montážních a skladových prostor. Pro lepší dostupnost služeb a komunikaci se zákazníky bylo zřízeno obchodní zastoupení společnosti v Praze.

**Na počátku roku 2001** vedení společnosti rozhodlo o nutnosti vybudování systému řízení jakosti dle požadavku normy ČSN EN ISO 9001:2001 a koncem roku 2003 o ČSN EN ISO 13485:2003. Dodávané výrobky jsou odzkoušené a certifikované dle požadavků evropské direktivy MDD 93/42/EEC a jsou označovány značkou CE 0434 vydanou světovou certifikační společností Det Norske Veritas Certification AS.

---

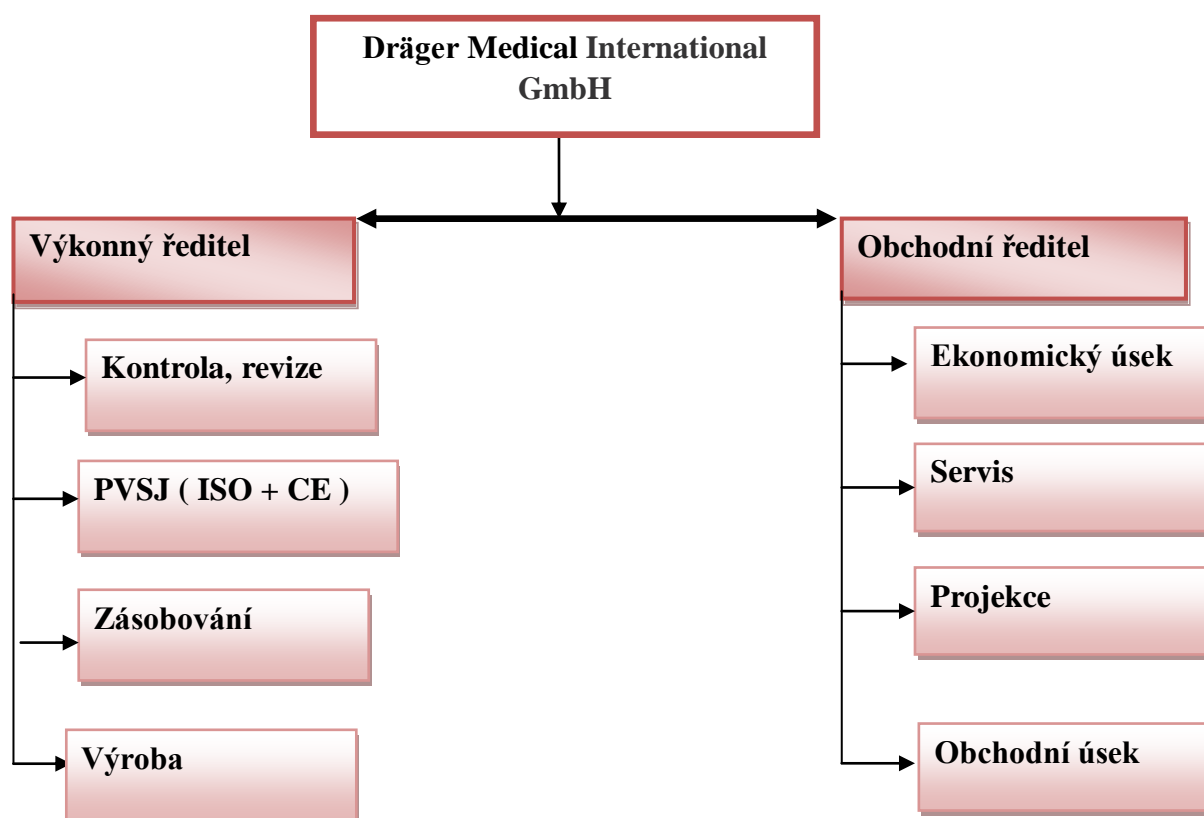
<sup>47</sup> Převzato z firemních stránek společnosti Daniševský, s.r.o.: [www.danisevsky.cz](http://www.danisevsky.cz)

V roce 2007 došlo k personálním změnám a firma byla do konce r. 2008 vlastněná jedním majitelem Ing. Daniševským. Došlo ke stabilizaci společnosti a získání dominantního postavení na českém trhu.

**Koncem roku 2008** proběhlo jednání mezi Ing. Daniševským a renomovanou firmou Dräger Medical o možném prodeji obchodního podílu této firmě. Výsledkem tohoto jednání byla vzájemná dohoda a od 1. 1. 2009 je vlastníkem společnosti Daniševský spol. s r.o. německá firma Dräger Medical. Společnost Daniševský spol. s r.o. dále vystupuje pod stejným jménem a nabízí původní výrobky a služby doplněné o portfolio výrobků fi. Dräger.

## 2.4 Organizační struktura firmy

Na obrázku č. 4 je znázorněna organizační struktura společnosti. V současné době firma zaměstnává 83 pracovníků. Ve vedení společnosti stojí 2 jednatele. Jeden z nich odpovídá za výrobu a druhý má v kompetenci obchodní činnost.



**Obr. 4:** Organizační struktura firmy

*Zdroj: převzato a upraveno dle firemní organizační struktury*

## **2.5 Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci**

Firma Daniševský, spol. s r.o. je českým výrobcem zdravotnické techniky a dodavatelem širokého sortimentu vlastních výrobků a služeb.

- Vytváří a vyrábí stropní stativy, kyvná ramena, stropní instalační mosty a lůžkové rampy pro oddělení ARO, JIP, operační sály i lůžková oddělení zdravotnických provozů.

### **2.5.1 Výrobní program firmy**

Výrobní program tvoří šest produktových řad:

- Lůžkové rampy
  - Stropní stativy – lehké
  - Stropní stativy – těžké
  - Stropní mosty – pevné
  - Stropní mosty – zdvižené
  - Zdroje a potrubní rozvody
- Projektuje, dodává a montuje kompletní potrubní rozvody kyslíku, stlačeného vzduchu, vakua a dalších plynů pro zdravotnictví, farmacii, potravinářský a ostatní průmysl.
  - Na klíč dodává kompresorové a vakuové stanice, redukční tlakové stanice a ostatní zdroje medicínálních a technických plynů včetně úpravných jednotek a separace kondenzátu.
  - Realizuje kompletní dodávky technologií v oboru rozvodů, čištění a filtrace medicínálních, technických plynů a vakua. Jak pro běžné použití, tak pro atypickou vysoce účinnou bakteriologickou i jinou filtraci.
  - Provádí servis a revize těchto technologií v operativních termínech a dle potřeb zákazníků.

### 2.5.2 Hlavní trhy a zákazníci firmy

Firma Daniševský, spol. s r.o. zaujímá ve svém oboru významné postavení na trhu českém a slovenském. Vzhledem k tomu, že obor, ve kterém se firma pohybuje je značně specifický, většina zakázek je realizována dle přání zákazníka, takřikajíc přesně na míru. Konkurenčních firem není mnoho, mezi největšího konkurenta v tuzemsku patří firma MZ Liberec. Důvodem malé konkurence společnosti je ta skutečnost, že jde o zdravotnické prostředky, které musí splňovat přísně kontrolované požadavky. Montáž i servis je podřízen přísným normám a směrnicím, a celý tento proces je kontrolován technickými orgány ČR.

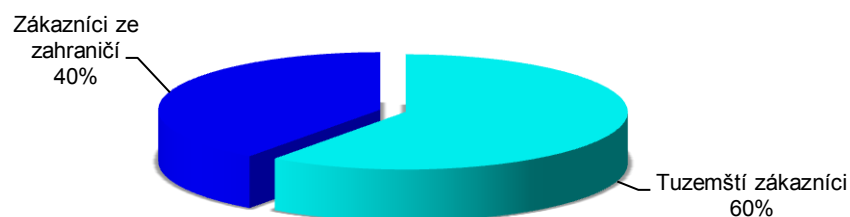
Cca 95% odběratelů společnosti jsou přímo zdravotnická zařízení a pouze 5% tvoří ostatní zákazníci z jiných průmyslových odvětví. Tato skutečnost je patrná i z grafu č. 1



**Graf 1:** Zákazníci firmy Daniševský, s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo řečeno, většinu zakázek realizuje společnost na tuzemském trhu, částečně ovšem obchoduje i v zahraničí. Poměr tuzemských a zahraničních zákazníků je 60% ku 40 % (viz. graf č. 2). Zahraniční zákazníci jsou převážně zájemci ze zemí EU, ale nepatrnou část dodávek tvoří i třetí země.

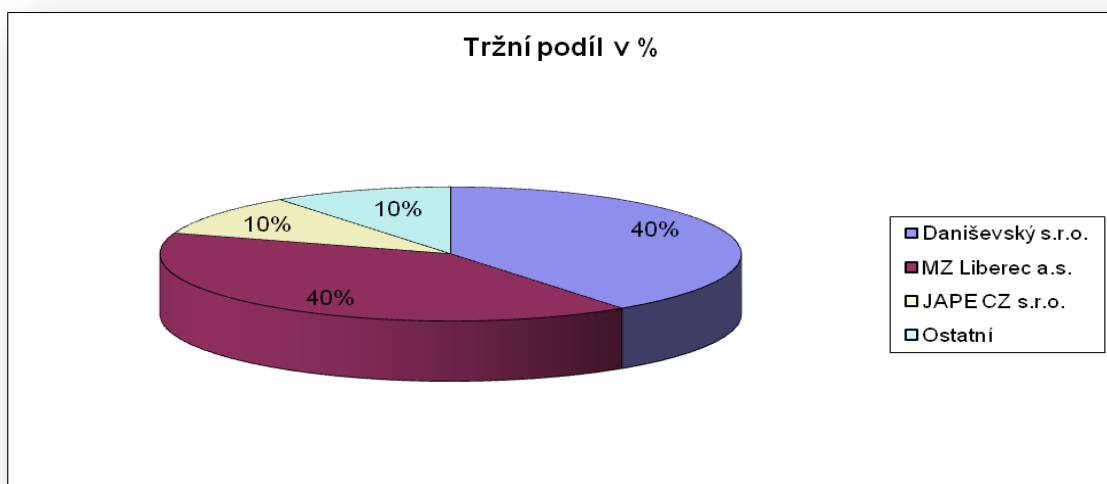


**Graf 2:** Členění zákazníků dle objemu dodávek v tuzemsku a zahraničí

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 2.5.3 Tržní podíl

V odvětví, ve kterém se firma pohybuje, není příliš silná konkurence. Je to dáno přísnými legislativními požadavky při vstupu do tohoto odvětví. Z následujícího grafu č.3 je zřejmé, že firma Daniševský s. r. o., spolu s firmou MZ Liberec a.s. zaujímá na tuzemském trhu vedoucí postavení, cca 10% podílu má firma JAPE CZ s.r.o. a zbývajících 10% patří ostatním firmám.



**Graf 3:** Tržní podíl na tuzemském trhu

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 2.6 Analýza trhu

V této kapitole jsou zpracovány analýzy obecného a oborového prostředí, dále analýza vnitřního prostředí a v neposlední řadě SWOT analýza.

### 2.6.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza slouží k prozkoumání makroekonomického vnějšího prostředí podniku.

#### Sociální faktory

Mezi nejsledovanější ukazatele v této oblasti patří především demografické charakteristiky

(velikost populace, věková struktura, geografické rozložení či pracovní preference, apod.), ale také makroekonomické charakteristiky trhu práce (průměrná mzda, míra nezaměstnanosti, dostupnost pracovní síly, apod.).

Region Svitavy (Českomoravská vrchovina), ve kterém se firma nachází je zemědělsko-průmyslovou oblastí s průměrnou nezaměstnaností. Okres Svitavy i mikroregion Svitavsko patří mezi hospodářsky slabé regiony se všemi důsledky (vysoká nezaměstnanost, nízké průměrné mzdy, nepříznivý demografický vývoj, ohrožená stabilita rozhodujících podniků apod.). Pracovní síla působící v průmyslu má velmi dobrou kvalifikaci. V současné době mladí lidé nemají zájem o běžné technické profese, jako např. elektrikář, soustružník, zámečnický a raději dávají přednost současnému trendu – studiu ekonomiky a psychologie. S úspěchem pak nacházejí uplatnění v ekonomicky příznivějších regionech, s možností profesního růstu a vyšší životní úrovní.

#### Legislativní faktory

Každý podnik realizující se na tuzemském trhu musí dodržovat právní předpisy. Primární právní úpravou je **Ústava České republiky** a **Listina základních práv a svobod**, která rovněž obsahuje ustanovení o právu podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost.

Dále jsou to právní normy České republiky, které podnik musí akceptovat, jsou to:

- ❑ č. 455/1991 Sb. - Zákon o živnostenském podnikání
- ❑ č. 513/1991 Sb. - Obchodní zákoník
- ❑ č. 137/2006 Sb. - Zákon o veřejných zakázkách
- ❑ č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce
- ❑ č. 187/2006 Sb. - Zákon o nemocenském pojištění
- ❑ č. 100/1988 Sb. - Zákon o sociálním pojištění
- ❑ č. 155/1995 Sb. - Zákon o důchodovém pojištění
- ❑ č. 101/2000 Sb. - Zákon o ochraně osobních údajů
- ❑ č. 133/1985 Sb. - Zákon o požární ochraně
- ❑ č. 563/1991 Sb. - Zákon o účetnictví
- ❑ č. 586/1992 Sb. - Zákon o daních z příjmů
- ❑ č. 16/1993 Sb. - Zákon o dani silniční
- ❑ č. 338/1992 Sb. - Zákon o dani z nemovitosti
- ❑ č. 116/1990 Sb. - Zákon o nájmu a pronájmu nebytových prostor
- ❑ č. 235/2004 Sb. - Zákon o DPH
- ❑ č. 185/2001 Sb. - Zákon o odpadech
- ❑ č. 227/2000 Sb. – Zákon o elektronickém podpisu
- ❑ č. 500/2002 Sb., - Vyhláška MF – podvojný účetnictví pro podnikatele

Od 1. 5. 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské Unie, je nutno respektovat i její nařízení. Česká právní úprava musí být harmonizována i normami Evropské Unie.

Vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká, je zapotřebí i dalších předpisů a norem:

ČSN EN ISO 7396 – 1	Potrubní rozvody medicínálních plynů – Část 1
ČSN 13 0020	Potrubí, Technické předpisy 2/2001
ČSN 13 0108	Potrubí, provoz a údržba potrubí. Technické předpisy
ČSN 73 0802	Požární bezpečnost staveb
ČSN 38 6405	Plynová zařízení – zásady provozu
ČSN 07 8304	Tlakové nádoby na plyny – provozní pravidla



## **Ekonomické faktory**

Současná ekonomická situace je velmi nestabilní. Trh je ovlivněn světovou finanční krizí. Prohlubuje se krize v EU – vysoká zadluženost Řecka, Itálie a Španělska.

Neustálý tlak na ziskovost firmy při rostoucích nákladech (především na vstupy) nutí společnost k neustálé kontrole nákladů, zvyšování produktivity a efektivity výroby, montáže i servisu. Stále se zvyšující konkurenční prostředí evropských výrobců.

Mezi hlavní ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt, míra inflace, vývoj měny.

### **Mezi pozitivní faktory řadím:**

- ✓ relativně nízké úrokové sazby
- ✓ nízkou inflaci
- ✓ přijatelné náklady na pracovní sílu (v porovnání se zahraničím)
- ✓ dostupnost úvěru

### **Negativní faktory jsou:**

- poměrně vysoká ekonomická závislost na státním rozpočtu zdravotnictví
- hospodářský útlum brzdící investicím
- závislost na dodávce surovin (měď – potrubní rozvody)

## **Politicko – právní faktory**

Právní legislativa v ČR se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, i přestože, že byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Příliš často se setkáváme s korupcí, která zvyšuje nedůvěru široké veřejnosti (včetně podnikatelského sektoru) k politikům.

## **Technologické faktory**

Dnešní doba se vyznačuje rychlým rozvojem informačních a mobilních technologií, zvýšenou automatizací, digitalizací a minimalizací všech technologických produktů. Díky tomu jsou produkty kvalitnější, dokonalejší a stávají se konkurenceschopnějšími.

Bez nejmodernější technologie by žádná firma na trhu dlouho neobstála. Je samozřejmé, že nové technologie jsou velmi náročné na finance a každá firma si to nemůže dovolit. Firma Daniševský kromě technologie pájení, sváření mědi a nerezů nemá dostupnou žádnou technologii. Veškerá výroba je realizována v kooperaci u drobných i velkých výrobců. Tento stav je samozřejmě technologickou nevýhodou, avšak ekonomickou výhodou v době, kdy nejsou zakázky. IT technologie jsou v současnosti standardem (ekonomicko-výrobní systém, nejmodernější telekomunikační prostředky, kreslicí CAD systémy, elektronické bankovníctví).

### **Ekologické faktory**

Na firmy jsou kladeny požadavky být „ecological friendly“, a tím jsou nuceni k zavedení přátelštějších technologií k životnímu prostředí. Firma Daniševský nepoužívá technologie, které by měly negativní dopad na životní prostředí. Dbají pouze na to, aby použité povrchové ochrany u produktů byly vhodné pro použití v interiéru a bylo je možno ošetřovat desinfekčními prostředky. Ekologické faktory obecně mohou přinést příležitosti, jakými jsou:

- ✓ získání nových zakázek, kde podmínkou je splnění požadavků normy ISO 14001,
- ✓ zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí

Naopak mohou přinést i hrozby, mezi které patří:

- ✓ náklady na certifikaci a následné periodické auditování normy
- ✓ náklady na ekologické chování (likvidace odpadů, používání recyklovatelných materiálů, apod.)

#### **2.6.2 Porterův model konkurenčních sil**

Síla působení pěti faktorů je v každém odvětví jiná a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Firma Daniševský se s problematikou konkurence setkává v poslední době čím dál častěji.

### **Intenzita konkurence**

Obor, ve kterém firma podniká, je stále více **konkurenční**. Rozhodující změny, jak již bylo uvedeno, nastaly po vstupu ČR do EU, kdy došlo k volnému pohybu zboží. Velké kapitálově silné a kapacitně dobře vybavené západní firmy jako Draeger, Hanauport, Trilux zde zřídily svá obchodní zastoupení s vidinou 10 milionového trhu a nyní se účastní tendrů mnohdy za dumpingové ceny. (*Pozn. Firma Dräeger je od roku 2009 mateřskou společností firmy Daniševský, spol. s r.o.*). Od roku 2005 se na našem trhu objevují i polští výrobci.

Stejným způsobem jako vyrostla tato firma, se může objevit na našem trhu i další. Firma patří k velkým hráčům, což jí na jedné straně přináší sílu kapacit a výhody z rozsahu, ale na druhé straně má vysoké fixní náklady, které musí pokrývat vyšší cenou.

Po analýze tohoto faktoru lze navrhnout taková řešení, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. V úvahu přichází otázka **snižování výrobních nákladů na produkt, snižování fixních nákladů firmy, nákupy levnějších výrobků ze zahraničí**, apod.

**Hrozba vstupu** - situace, kdy na trh vstupuje další subjekt.

Po vstupu do EU může kterákoli firma ze států EU vstoupit na náš trh a prostřednictvím svého obchodního zastoupení se po splnění legislativních náležitostí přihlásit do tendru na dodávku zdravotnických prostředků (lůžkové rampy, stropní stativy, potrubní rozvody medicínálních plynů).

Možností regulace vstupu cizích subjektů na náš trh jsou licence, patenty, požadavky na CE značku pro výrobky, vyšší verze normy ISO 13 485 konkrétně pro zdravotnické prostředky (všeobecné ISO 9001 již v současné době není dostačující) atd. Tyto podmínky však zahraniční firmy, které se zajímají o tendry vyhlašované velkými stavebními firmami (SKANSKA, Východočeská, GEOSAN GROUP, Pozemstav, Metrostav, atd.) ve většině případů splňují.

.

Jediným možným osvědčeným způsobem, jak čelit hrozbě vstupu konkurenta, mi vychází nízká cena, čehož by dosáhli snížením fixních nákladů. Těžko se bude jiný subjekt prosazovat na našem trhu se svým výrobkem, pokud nebude konkurenceschopný.

### **Hrozba substitutů**

Zde jde v podstatě o nahrazení produktu, který firma má. Možným řešením je **být nekompatibilní**. Tato možnost je konkrétně pro výrobky firmy poměrně omezena, protože rozměry elektro výstupů (el. zásuvky) a plynových výstupů (rychl spojek) jsou víceméně určeny evropskými normami. Zákazník si v některých případech může dokonce sám stanovit, jaký typ rychlo spojky požaduje. Přijít s novým typem rychlo spojky **je sice možné, ale u zákazníka by se to nesetkalo s pochopením**, kdyby měl z minulosti polovinu nemocnice vybavenou od konkurence jedním typem a firma by mu dodala do druhé části jiný typ. Pravdou je, že pokud by se firmě podařilo rozšířit speciální typ rychlo spojek, ztížili by pozici konkurenci v dodávkách. Ale jak je zřejmé, nekompatibilita vyžaduje velké investice, z čehož plyne, že naopak po kompatibilitě volá výrobce, který není v dobré finanční situaci a nemůže si dovolit investovat peníze do vývoje.

### **Vyjednávací síla zákazníka**

Spočívá v tom, že zákazník si může vybrat, má právo na výběr a chce být ve svém výběru nezávislý. Zájem výrobce má opačný charakter. Chce zákazníka k sobě přilákat. Může to udělat jediným způsobem, připravit zákazníkovi lákavou nabídku, aby si vybral právě jeho.

Firma dodává zdravotnické prostředky, na kterých se ještě musí po prodeji provádět pravidelný servis. Snahu o ovlivnění zákazníka rozdělují do dvou fází:

1. Fáze – nový zákazník si vybírá svého dodavatele. V této fázi je snaha nabídnout různé slevy, prodloužené záruky, delší splatnosti faktur apod.
2. Fáze – nastává tehdy, kdy je zákazník již získán a firma si ho chce i nadále udržet pro poskytování servisu a případně koupí dalších výrobků, takže volí formu různých věrnostních programů (zpracování projektu v minimální ceně, společenské akce s dárky pro stálé zákazníky apod.).

Udržení si zákazníka je nejdůležitější, neboť věrný zákazník je méně citlivý na cenu a náklady na udržení si stálého zákazníka jsou mnohem menší, než na získání nového zákazníka.

### **Návrh: Záruční a pozáruční servis**

**Vyjednávací síla dodavatele** – tento parametr je pro firmu velmi důležitý. Firma není výrobní, v tom pravém slova smyslu, že opravdu vyrábí, ale je firmou montážní. Pracovníci ve výrobě jsou pouze montážní pracovníci, kteří kompletují díly od svých dodavatelů. Dodavateli jsou, kromě klasických obchodních firem, také malí živnostníci, zabývající se kovoobráběním a vyrábí dle firemní dokumentace. Jejich síla spočívá v tom, že na nich závisí kvalita produktu. I když má firma kontrolní mechanismy jakými jsou: vstupní, mezioperační a výstupní kontrola, tak např. kvalitu materiálu (ocel 11 300 místo 11 700) na dodané dodávce součástek si firma nemůže ověřit, a tudíž musí v tomto spoléhat na dodavatele. Jestliže subdodávka nebude kvalitní, tak ani firemní produkt nebude kvalitní. Ruku v ruce jdou samozřejmě i termíny dodávek.

Otázkou je, jak snížit závislost firmy na dodavateli? Samozřejmě se jako první nabízí myšlenka rozjetí vlastní výroby. Nyní se firma do realizace této vize již pustila a rozjíždí vlastní projekt výstavby nové administrativní budovy s rozlehlou výrobní halou a skladovacími prostory. Avšak velmi těžké je sehnat kvalitní pracovní sílu, jako jsou soustružníci, svářeči, zámečníci. Samozřejmě by mělo být více dodavatelů na důležité díly. Určitě by nebylo dobré uzavírat exkluzivní dodavatelskou smlouvu. Naštěstí pro firmu, v současné době není žádný monopolní dodavatel a v případě, že v budoucnu by se takový vyskytl, dala by se zvažovat i otázka např. **zpětné integrace**.

### **2.6.3 „7 – S“ Model firmy McKinsey**

❖ Soubor faktorů používaných pro analýzu vnitřního prostředí

Způsob podnikání je rovněž ovlivněn interními vlivy v organizaci, které jsou u každé organizace odlišné. Mezi interní vlivy řadíme podnikovou strategii (**strategy**), strukturu (**structure**), systém řízení (**systems**), styl řízení (**style**), spolupracovníky (**staff**), dovednosti (**skills**) a sdílené hodnoty (**shared values**).

**Strategy** - Z důvodu neustále sílící konkurence si firma chce udržet pracně získaný podíl na trhu schopností pružné reakce na požadavek zákazníka a následně zakázkovou výrobou.

**Structure** - podstatnou měrou ovlivňuje způsob podnikání. Jinak se bude chovat organizace s plochou strukturou a jinak s hierarchickou strukturou.

- Současná struktura firmy je **hierarchická**. Tato struktura, dle mého názoru, není příliš vhodná pro zvolenou strategii, je to zkomplikovaná a pomalá struktura. Do budoucna by bylo vhodné navrhnout změnu organizační struktury směrem k větší dynamice řízení a orientaci na výsledky.

**Systems** - představují formální a neformální činnosti, které slouží k řízení aktivit firmy.

- Návaznost procesů a částečně i jejich řízení ve firmě podléhá komplexnímu manažerskému informačnímu systému Vision 32, od českého výrobce. Tyto systémy jsou však pro firmu přínosem pouze tehdy, když odpovídají požadavkům a velikosti. Nevhodně zvolený systém může firmě způsobit **značné problémy a ztráty**. V posledních letech firmě tento **systém nevyhovuje**, systém nedokáže splnit požadavky projektového řízení a značné problémy vykazují i finanční výkazy, proto firma již nyní vybírá nový IS, který by byl podporou při získávání, předávání a zpracovávání informací a splnil by jejich požadavky.

**Style** - styl odpovídající do určité míry kultuře v organizaci.

- Ve firmě od dob jejího založení převažuje direktivní styl řízení, kdy majitelé vyžadují o všem vědět a rozhodovat. Pro větší pružnost a zlepšení předávání informací uvnitř i do venku firmy by určitě vyhovoval volnější styl řízení. Firma je již stabilizována na trhu a pracovníci mají praxi ve svých oborech (není nutné střední management tolik svazovat v jejich rozhodnutích).

**Staff** - Co se týče spolupracovníků, firma dbá na **vysokou úroveň jejich odborností, školí a trénuje své zaměstnance**. Pracovníci mezi sebou mají dobré vztahy. Obecně jsou však velice **omezené rozhodovací pravomoce pracovníků**.

**Skills** - za tím se skrývá know-how, technologie, kvalifikace pracovní síly.

- Ve firmě je zaměstnán **nadstandardní počet vysokoškolsky vzdělaných lidí**. Technická úroveň výrobků je na světové úrovni, čímž se snaží dorovnat **handicap nevlastnění žádné výrobní technologie**.

**Shared values** - odrážejí základní skutečnosti, idee, vize a principy firmy, kulturu organizace.

## **2.7 Fundamentální analýza**

K provedení fundamentální analýzy jsem použila povinné účetní výkazy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty, sestavené ke dni 31. prosince 2011. Firma podléhá ze zákona auditu. Účetní období má shodné s kalendářním rokem a účetní závěrka je sestavena v souladu s předpisy platnými v České republice.

### **2.7.1 Analýza Rozvahy**

Analýza rozvahy je rozdělena na 2 části, na analýzu aktiv a analýzu pasiv.

#### **Analýza aktiv**

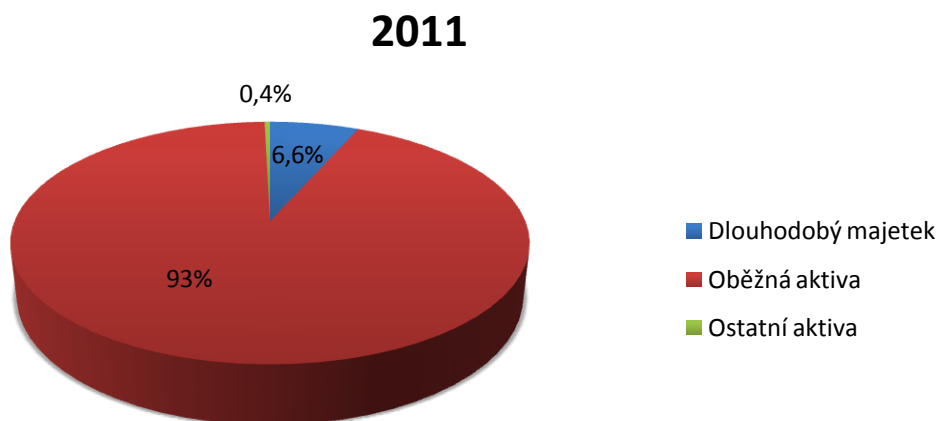
Na následující straně je v tabulce č. 4 uvedena hodnota a struktura celkových aktiv společnosti k 31. 12. 2012.

**Tab. 4:** Celková aktiva firmy (převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011			2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>130 023</b>	<b>-9 254</b>	<b>120 769</b>	<b>102996</b>
A.	Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	11 486	-3 554	7 932	1 039
C.	Oběžný majetek	118 082	-5 700	112 382	101 370
D.	Ostatní aktiva	455	0	455	587

*Zdroj: vlastní zpracování*

Celková aktiva v roce 2011 je cca 121 milionů Kč. Hodnota aktiv netto sledovaného období se zvýšila o cca 17,7 milionů, nárůst tedy o 17,26 % oproti předchozímu období, což znamená, že *firma zvýšila svou hodnotu*. Příčinou je nárůst oběžného majetku, který se podílí 93 % na celkových aktivech (viz. graf č. 4). Z toho lze předvídat, že firma ke své činnosti nepotřebuje mnoho dlouhodobého majetku, a že se tedy jedná o firmu kapitálově lehkou, protože oběžná aktiva převyšují stálá aktiva. Dlouhodobý majetek tvoří cca 6,6% majetku firmy a ostatní aktiva tvoří cca 0,4%.



**Graf 4 :** Struktura celkových aktiv firmy za rok 2011  
*zdroj: vlastní zpracování*



Z výše uvedeného grafu č. 4 je zřejmý značný rozdíl hodnoty oběžného a dlouhodobého majetku.

**Pohledávky za upsaný základní kapitál** firma nevykazuje, firma tedy neemitovala žádné akcie, což je pochopitelné, neboť firma není akciovou společností.

### ➤ Stálá aktiva

Stálými aktivy rozumíme majetek (aktiva), který má firma ve svém užívání déle než jeden rok, proto používáme také pojem dlouhodobý majetek.

V dlouhodobém majetku je evidován dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Hodnota dlouhodobého majetku se zvýšila zhruba o 6 893 tisíc Kč, tedy cca o 13,09%. Největší část dlouhodobého majetku firmy tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který měl i největší podíl na jeho nárůstu.

V následující tabulce č. 5 je uvedena hodnota a struktura stálých aktiv.

**Tab. 5:** Stálá aktiva firmy (převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011			2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<i>B.</i>	Dlouhodobý majetek	11 486	-3 554	7 932	1 039
<i>B. I.</i>	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 140	-1 643	497	908
<i>B. I. 1.</i>	Software	2 140	-1 643	497	589
<i>B. I. 2.</i>	Nedokončený dlouhodobý nehm. majetek	0	0	0	248
<i>B. I. 3.</i>	Poskytnuté zálohy na dl. nehm. majetek	0	0	0	71
<i>B. II.</i>	Dlouhodobý hmotný majetek	9 346	-1 911	7 435	131
<i>B. II. 1.</i>	Pozemky	6 694	0	6 694	0
<i>B. II. 2.</i>	Samost. movité věci a soubory mov. věcí	2 092	-1 911	181	66
<i>B. II. 3.</i>	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	560	0	560	65

*Zdroj: vlastní zpracování*

- ***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Z výše uvedené tabulky je patrné, že firma vlastní dlouhodobý nehmotný majetek, a to ve výši 497 tisíc Kč. Oproti předchozímu roku je zaznamenán pokles zhruba o 55%, je to dáno tím, že v roce 2011 byla vynulována položka nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku, a také řádek poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Je očividné, že v roce 2011 došlo k dokončení dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří pouze software, a to cca 497 tisíc Kč. Firma má software cca z 77% již odepsaný, což znamená, že je mírně zastaralý.

Firma se nepyšní hi-tech výhodou, jelikož nevlastní ocenitelná práva, jakými mohou být licence či patenty, průmyslové vzory apod. Rozhodně se podnikání nepohybuje v oblastech, kde je používání nehmotného majetku nezbytností.

Firma nemá vlastní vývoj, ani výzkum.

- ***Dlouhodobý hmotný majetek***

Dlouhodobý hmotný majetek se podílí na celkovém dlouhodobém majetku cca 94 %. Oproti minulému období došlo ke zvýšení jeho hodnoty o 7 304 tisíc Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří pozemky, samostatné movité věci a soubory movitých věcí a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek.

Firma v roce 2010 nevlastnila žádné pozemky, ovšem v roce 2011 pozemky vykazují pohyb, firma tedy zakoupila pozemky ve výši 6 694 tisíc Kč. Společnost nevlastní stavby, patrně má majetek pronajatý. Potvrzuje se předchozí úvaha, že firma nepoužívá takové špičkové technologie, které by vyžadovaly moderní či výrazně upravené stavby.

Firma vlastní stroje a zařízení v pořizovací ceně zhruba 181 tisíc Kč. Oproti roku 2010 došlo k navýšení jeho hodnoty cca o 58%. Roční odpis je cca 1 911 tisíc Kč, je zřejmé, že se bude jednat o stroje zastaralé, vzhledem k tomu, že jsou již téměř z 91% odepsané. Tímto zjištěním se plně potvrzuje úvaha, že firma se nepohybuje v oblasti hi-tech.

*Firma modernizuje*, neboť má nedokončený dlouhodobý hmotný majetek ve výši cca 560 tisíc Kč. Dá se říci, že by se mohlo jednat o dlouhodobější záměr, protože v minulém období již byly vázány prostředky v nedokončeném majetku a došlo oproti minulému roku k navýšení o 495 tisíc Kč.

*Ze struktury části BII vyplývá, že se jedná o firmu výrobní a průmyslovou. Nabízí se úvaha, zda firma nemá stroje a zařízení outsorcované.*

Žádný další dlouhodobý hmotný majetek společnost nevlastní.

- ***Dlouhodobý finanční majetek***

Tato kategorie majetku vypovídá o tom, zda je firma součástí určitého uskupení, má-li dceřiné společnosti, vykazuje-li kapitálové propojení, či vlastní-li dlouhodobé cenné papíry, nebo si ho firma pořídila z důvodu uložení volných peněžních prostředků.

Firma na těchto řádcích rozvahy nevykazuje žádné položky, přesto je analyzovaná firma dceřinou společností, avšak není na matku kapitálově vázaná. To dokládá fakt, že společnost zpracovává zjednodušenou účetní závěrku pro potřeby konsolidované účetní závěrky.

➤ **Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva na rozdíl od dlouhodobého majetku mají charakter krátkodobě vázaného kapitálu, jsou určena k okamžité spotřebě, tedy k jednorázové spotřebě. Do této skupiny spadají zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. V následující tabulce č. 6 je uvedena hodnota a struktura oběžných aktiv firmy, následně bude provedena analýza tohoto majetku.

**Tab. 6:** Oběžná aktiva firmy (převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011			2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C	Oběžná aktiva	118 082	- 5 700	112 382	101 370
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>18 189</b>	<b>-2 504</b>	<b>15 685</b>	<b>17 488</b>
C. I. 1.	Materiál	8 474	-2 112	6 362	5 754
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	9 566	-392	9 174	11 660
C. I. 3.	Výrobky	149	0	149	74
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>10 309</b>	<b>-739</b>	<b>9 570</b>	<b>7 683</b>
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 783	-739	8 044	6 687

C. II. 2.	Odložená daňová pohledávka	1 526	0	1 526	996
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>79 595</b>	<b>-2 457</b>	<b>77 138</b>	<b>73 269</b>
C. III. 1.	vztahů	79 216	-2 457	76 759	70 586
C. III. 2.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0	2 268
C. III. 3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	352	0	352	343
C. III. 4.	Dohadné účty aktivní	27	0	27	72
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>9 989</b>	<b>0</b>	<b>9 989</b>	<b>2 930</b>
C. IV. 1.	Peníze	249	0	249	340
C. IV. 2.	Účty v bankách	9 740	0	9 740	2 590

*Zdroj: vlastní zpracování*

Oběžná aktiva vzrostla cca o 10,86 % oproti roku minulému. Jejich rychlost je přibližně shodná s růstem celkových aktiv. Nejvyšší položkou jsou pohledávky z obchodních vztahů. Ze struktury oběžného majetku vyplývá, že firma má 14% v zásobách, 8,5% v dlouhodobých pohledávkách, cca 68,6% tvoří krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních vztahů), pouze cca 8,9% v krátkodobém finančním majetku. Vzhledem k výši zásob a výši krátkodobého finančního majetku, lze konstatovat, že firma nemá příliš mnoho vázaných likvidních prostředků v zásobách.

Nejvýznamnější složkou oběžných aktiv jsou **zásoby**, které jsou složeny z materiálu, nedokončené výroby a polotovarů a hotové výroby. Struktura zásob dokazuje, že se jedná o výrobní podnik.

Zásoby ve sledovaném období zaznamenaly klesající trend o cca 10,3%, což je pozitivní, příliš vysoké zásoby znamenají zvýšené náklady na skladování. Pokles byl vyvolán snížením nedokončené výroby o 2 486 tisíc Kč, tedy o cca 21,3%. Hodnota materiálu v roce 2011 vzrostla o cca 10,6%, tento mírný vzestup se také podílel na růstu celkové hodnoty oběžných aktiv. Průměrná měsíční spotřeba materiálu a energií z Výkazu zisku na ztráty je přibližně 5 904 tisíc Kč, to znamená, že mají na skladě přibližně měsíční spotřebu materiálu. Hodnota nedokončené výroby a polotovarů vlastní výroby je cca 62x vyšší než hodnota hotové výroby. Z této skutečnosti lze usuzovat, že firma nevyrábí na sklad, ale její výroba může směřovat k výrobě na zakázku. Relevance

této položky je velmi nízká, protože každý podnik si stanovuje metodiku ocenění nedokončené výroby dle svého uvážení individuálně.

Firma v předešlém roce měla zásobu hotové výroby ve výši 74 tisíc Kč. Ve sledovaném období hodnota zásob hotové výroby se zdvojnásobila, to znamená, že část nedokončené výroby a polotovarů byla v roce 2011 dokončena. Struktura zásob potvrzuje, že se jedná o výrobní firmu. Rozhodně se nejedná o výrobky sezónního charakteru, dle VZZ tržby z prodeje vlastních výrobků na řádku č. 05 dokazují, že se jedná o výrobu na zakázku.

- ***Dlouhodobé pohledávky***

Z této položky vyplývá, že firma má dlouhodobé pohledávky a to ve výši 9 570 tisíc Kč, z toho tvoří 84% pohledávky z obchodních vztahů a cca 16% odložená daňová pohledávka. Ze struktury C2 je zřejmé, že firma by mohla být matkou nebo dcerou, která má pohledávky vůči matce. Tyto pohledávky existovaly již v předchozím roce, a ve sledovaném období došlo k navýšení pohledávky o cca 24,6%

- ***Krátkodobé pohledávky***

Problém má firma s vysokým podílem pohledávek z obchodních vztahů, může to být způsobeno delší dobou splatností, která je typická pro nemocnice a zdravotnická zařízení. Jak již bylo zmíněno, tato složka oběžného majetku tvoří téměř 70% celkových oběžných aktiv a opět má rostoucí tendenci o cca 5,3%.

Krátkodobé pohledávky oproti předchozímu období vzrostly o cca 5,3%, přitom tržby se zvedly o cca 12,5%, což je pozitivní. Při průměrných měsíčních tržbách cca 13 milionů Kč, jsou pohledávky splatné nejpozději do 6 měsíců, přesněji do 168 dnů. Pozitivní je, že oproti minulému roku, kdy pohledávky byly splatné do 210 dnů, tedy nejpozději do 7 měsíců, se doba obratu pohledávek snížila o 42 dnů, téměř o 1 měsíc dříve byly pohledávky uhrazeny. Lze se domnívat, že firma nemá dobré postavení na trhu, nebo se jedná o odvětví s vysokou konkurencí. Z korekce usuzuji, že společnost tvořila opravné položky k pohledávkám, konkrétně se jedná o pohledávky z obchodních vztahů. Korekce ve výši 2,457 milionů Kč vypovídá o tom, že existují odběratelé, kteří nejsou schopni své závazky uhradit a budou v konkurzním řízení.

Firma má poskytnuté krátkodobé zálohy dodavatelům, to znamená, že nemá silnou pozici u svých dodavatelů, vypovídá to o průměrném postavení na trhu.

V běžném období vznikly firmě dohadné účty aktivní, to znamená., že zřejmě nemají vyřešený problém s pojišťovnou z předešlého roku.

Řádek jiné pohledávky je nulový, firma tedy nemá zavedený systém obchodování firmy s žádným obchodním partnerem.

- **Krátkodobý finanční majetek**

Krátkodobý finanční majetek má ve sledovaném období rostoucí trend, kdy v roce 2011 došlo k výraznému nárůstu až o cca 240%, tedy o 7 059 tisíc Kč oproti předešlému roku. Příčinou nárůstu tohoto oběžného majetku je zvýšení peněžních prostředků na bankovních účtech, z čehož lze usuzovat, že ke konci roku 2011 došlo k úhradě části pohledávek. Krátkodobý finanční majetek tvoří cca 8,8% oběžných aktiv, je složen z peněz v hotovosti a zůstatků na bankovních účtech. Z jeho struktury vyplývá, že firma neinvestuje do krátkodobých cenných papírů a podílů. V hotovosti má firma vázáno cca 2,5% krátkodobého finančního majetku, tedy 249 000Kč. 97,5% tvoří peněžní prostředky na bankovních účtech.

➤ Ostatní aktiva

Ostatní aktiva reprezentují různé typy časového rozlišení nákladů a výnosů. Jde o důležitý nástroj pro dodržení účetních zásad a podání poctivého a věrného obrazu účetnictví v rámci účetní závěrky.<sup>48</sup>

Ostatní aktiva firmy zahrnují pouze cca 0,38% z celkové hodnoty aktiv firmy. V následující tabulce č. 7 je uvedena struktura a vývoj časového rozlišení.

**Tab. 7:** Ostatní aktiva firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011			2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>D.</b>	<b>Ostatní aktiva</b>	<b>455</b>	<b>0</b>	<b>455</b>	<b>587</b>
D. I.	Časové rozlišení	455	0	455	587
D. I. 1.	Náklady příštích období	455	0	455	587

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>48</sup> LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 2008. Str. 31.

Ve sledovaném období jsou pouze náklady příštího období, jak vyplývá z uvedené tabulky č. 7. Meziročně klesly o 132 tisíc Kč, tj. cca o 22,5%. S pravděpodobností může jít o leasing vozového parku nebo o nájemné zaplacené dopředu.

Následující část je věnována rozboru pasiv rozvahy.

### Analýza pasiv

Pasiva představují kapitálové zdroje, ze kterých byl majetek firmy profinancován. Zahrnují tři základní složky: vlastní kapitál, cizí kapitál (závazky a rezervy) a ostatní pasiva.<sup>49</sup>

V následující tabulce č. 8 je uvedena hodnota a vývoj těchto základních složek pasiv.

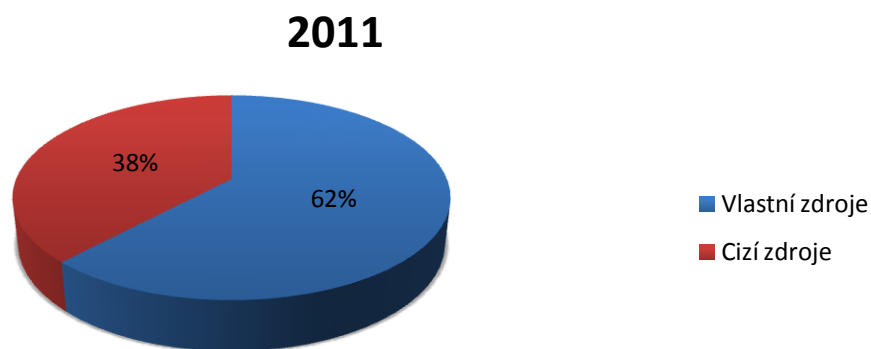
**Tab. 8:** Pasiva firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011	2010
		Netto	Netto
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>120 769</b>	<b>102 996</b>
A.	Vlastní kapitál	74 458	59 275
B.	Cizí zdroje	46 282	43 721
C.	Ostatní pasiva	29	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky je zřejmé, že firma má více vlastních zdrojů, z celkového objemu pasiv tvoří vlastní zdroje cca 62 % a cca 38% jsou cizí zdroje (viz. graf 5). Převažuje tedy vlastní zdroj financování. Celková hodnota pasiv vykazuje rostoucí trend, kdy ve sledovaném období oproti předešlému vzrostla cca o 17%. Příčinou byl nárůst vlastního kapitálu cca o 25,7%, cizí zdroje cca o 6% a nepatrně vzrostla i ostatní pasiva.

<sup>49</sup> LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 2008. Str. 31.



**Graf 5 :** *Struktura pasiv firmy za rok 2011*  
Zdroj: vlastní zpracování

### ➤ Vlastní zdroje

Vlastní kapitál se skládá ze základního kapitálu, rezervních fondů, hospodářského výsledku minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období.

V následující tabulce č. 9 jsou uvedeny hodnoty a struktura vlastních zdrojů.

**Tab. 9:** Vlastní zdroje firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011	2010
		Netto	Netto
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	74 458	59 275
A. I.	Základní kapitál	5 000	5 000
A. I. 1.	Základní kapitál	5 000	5 000
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	500	500
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	500	500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	53 775	42 048
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	53 775	42 048
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	15 183	11 727

*Zdroj: vlastní zpracování*



- ***Základní kapitál***

Firma má základní kapitál upsán ve výši 5 milionu Kč. Z této výše se nedá jednoznačně říci o jakou obchodní společnost se jedná. Může jít o akciovou společnost či společnost s ručením omezeným.

- ***Kapitálové fondy***

Ze struktury části AII Rozvahy plyne, že firma nemá žádné kapitálové fondy. V obou sledovaných obdobích tedy *neobdržela žádné dary, dotace na investice, neprodávala akcie na primárním trhu, ani nebyla transformována.*

- ***Fondy tvořené ze zisku***

Firma vytváří zákonný rezervní fond. Z výšky fondu jednoznačně vyplývá, *že se jedná o společnost s ručením omezeným*, která tvoří fond na základě společenské smlouvy, nikoli v zákonem stanovené výši, jako akciová společnost.

Firma nevytváří statutární a ostatní fondy.

- ***Výsledek hospodaření minulých let***

Firma ve sledovaném i minulém období dosáhla zisku. Firma je tedy zisková a zisk se zvětšuje, což je pozitivní. Ve sledovaném období je zaznamenán nárůst o cca 29% oproti minulému období. Zisk je ponechán ve formě nerozděleného zisku minulých let a není nijak rozdělován, firma má jistě proto své důvody.

- ***Výsledek hospodaření běžného období***

Hospodářský výsledek běžného účetního období je v obou letech kladný, společnost generuje zisk. V roce 2011 došlo k jeho nárůstu přibližně o 29,5%, což je pozitivní, obzvláště v době krize.

➤ **Cizí zdroje**

Cizí kapitál zahrnuje závazky společnosti, čili dluhy a rezervy.<sup>50</sup>

V následující tabulce č. 10 jsou uvedeny hodnoty a struktura cizího kapitálu.

---

<sup>50</sup> KOVANICOVÁ D., *Poklady skryté v účetnictví, 1. díl*. 1998. Str. 46

**Tab. 10:** Cizí zdroje firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		<b>2011</b>	<b>2010</b>
B.	CIZÍ ZDROJE	46 282	43 721
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>7 793</b>	<b>2 743</b>
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	1 265	0
B. I. 2.	Ostatní rezervy	6 528	2 743
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>33 489</b>	<b>37 978</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	26 458	31 010
B. III. 2.	Závazky k zaměstnancům	1 944	1 947
B. III. 3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 077	1 033
B. III. 4.	Stát – daňové závazky a dotace	3 439	3 042
B. III. 5.	Dohadné účty pasivní	571	946
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>5 000</b>	<b>3 000</b>
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	5 000	3 000

*Zdroj: vlastní zpracování*

Největší podíl na cizím kapitálu mají krátkodobé závazky, a to cca 72,4%, přibližně 16,8% připadá na rezervy a 10,8% tvoří krátkodobé bankovní úvěry.

Firma má možnosti využívat rezervy a tvoří je. Došlo tedy ke snížení zisku, a také daňová povinnost z příjmů právnických osob byla nižší.

- ***Dlouhodobé závazky***

Firma neměla a nemá dlouhodobé závazky z obchodního styku (řádek 092), sice je v pozici dceřiné společnosti, ale nemá závazky ke společníkům, nepřijala dlouhodobé zálohy, nevystavila žádné dluhopisy, ani nedisponuje dlouhodobými směnkami k úhradě. Také nemá žádný odložený daňový závazek.

- ***Krátkodobé závazky***

Na řádku krátkodobých závazků došlo k jejich snížení, a to o cca 12%. Je to způsobené snížením závazků z obchodních vztahů, z 31 milionů Kč na cca 26,5 milionů Kč.

Doba úhrady krátkodobých závazků s jakou je firma schopna své závazky uhradit je v roce 2011 cca 61 dnů.

Vývoj **závazků vůči zaměstnancům** má klesající tendenci.

U **závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění** se jedná o neuhrazené sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance za měsíc prosinec 2010.

**Stát – daňové závazky** – zde se může jednat o neuhrazené zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti, či silniční daň, DPH.

Nemalá částka je u **dohadných účtů pasivních**, kterou tvoří nevyfakturované dodávky.

- **Bankovní úvěry a výpomoci**

Firma nemá ve sledovaném období dlouhodobé úvěry, pouze úvěry krátkodobé.

Krátkodobý úvěr má ve výši 5000 tisíc Kč, oproti minulému roku je to nárůst téměř o 70%.

➤ Ostatní pasiva

Ostatní pasiva neboli přechodné účty pasiv zahrnují výdaje příštích období, výnosy příštích období, kurzové rozdíly pasivní a dohadné účty pasivní.

Následující tabulka č. 11 představuje hodnotu a strukturu ostatních pasiv společnosti.

**Tab. 11:** Ostatní pasiva firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

		2011	2010
C.	OSTATNÍ PASIVA	29	0
C. I.	Časové rozlišení	29	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	29	0

*zdroj: vlastní zpracování*

- **Časové rozlišení**

Ostatní pasiva jsou tvořena pouze výdaji příštích období. Jedná se o odsunutou platbu.

### 2.7.2 Analýza Výkazu zisku a ztráty

Tato kapitola je věnována podrobné analýze Výkazu zisku a ztráty. Struktura nákladů a výnosů se bude odvíjet od předmětu činnosti, kterou se podnik zabývá.

#### Část I.

Tato část Výkazu zisku a ztráty nemá žádné položky, firma ve sledovaném období se zbožím neobchodovala, což je pochopitelné, neboť se jedná o výrobní podnik.

#### Část II.

Struktura nákladů a výnosů II. části Výkazu zisku a ztráty je zaznamenána do následující tabulky č. 12.

**Tab. 12:** VZZ – II. část (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

Označení	TEXT	2011	2010
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>154 818</b>	<b>137 665</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	157 069	131 979
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 321	5 597
II. 3.	Aktivace	70	89
B.	Výkonová spotřeba	89 682	85 088
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	70 847	54 647
B. 2.	Služby	18 835	30 441
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>65 136</b>	<b>52 577</b>
C.	Osobní náklady	41 099	38 630
C. 1.	Mzdové náklady	30 594	28 747
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 284	9 657
C. 3.	Sociální náklady	221	226
D.	Daně a poplatky	59	58
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	571	590

Z údajů tabulky č. 12 lze vyčíst, že výkony vzrostly o cca 17 milionů Kč, což představuje nárůst o cca 12,5 %. Tím se opět potvrzuje, že se jedná o výrobní firmu. Výkony zahrnují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změnu stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a aktivace.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se zvýšily o 25 090 tisíc Kč, oproti minulému období to odpovídá růstu o cca 19%.

- Položka **změna stavu vnitropodnikových zásob výroby** vypovídá o změnách, které byly zjištěny zejména při inventarizaci.

V Rozvaze je zaznamenán pokles hodnoty zásob nedokončené výroby v roce 2011 přibližně o 21,3% , znamená to tedy, že při inventarizaci bylo zjištěno méně těchto zásob, než bylo evidováno.

- Vzhledem k existující položce **Aktivace** se lze domnívat, že společnost si vlastními silami vyrobila nějaké zařízení, které sama využívá. Hodnota se snížila o 19 tisíc Kč, tedy pokles o cca 21,3%.

- **Výkonová spotřeba** v roce 2011 vzrostla o 4594 tisíc Kč, o cca 5%. Je příznivý rychlejší nárůst výnosů (12,5%) oproti nákladům (5%). Výkonová spotřeba zahrnuje spotřebu materiálu a energií, a také služby. Převládající částí je spotřeba materiálu a energií, která v roce 2011 tvořila z celkové výkonové spotřeby cca 79%. Z toho lze usuzovat, že výroba bude materiálově a energeticky náročná, vzhledem ke spotřebě materiálu a energií, které tvoří většinovou část výkonové spotřeby. Za zmínku stojí výrazný pokles služeb o 38,13%. Vzhledem k položce v Rozvaze, kde má firma dlouhodobé pohledávky, lze předpokládat, že firma má formou leasingu (pronájmu) pronajaté např. vozové flotily, budovy, pozemky, dílny apod., neboť firma nevlastní, jak je zřejmé z Rozvahy budovy a má jen movité věci a pozemky.

➤ **Přidaná hodnota** v roce 2011 zvýšila svoji hodnotu o 12 559 tisíc Kč, přibližně o 23,9%, což není zanedbatelná částka. Je pozitivní, že byl zaznamenán nárůst přidané hodnoty, a zároveň i zvýšení tržeb.

### ➤ **Osobní náklady**

V roce 2011 oproti předchozímu roku náklady na zaměstnance vzrostly o cca 6,4%. Firma tedy pravděpodobně zaměstnala v roce 2011 další zaměstnance.

- Hodnota nákladů **na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění** odpovídá mzdovým nákladům.

- **Sociální náklady** zahrnují příspěvky zaměstnavatele zaměstnancům, například na stravenky, nebo pomůcky, které jsou potřebné pro odpovídající pracovní a sociální podmínky při výkonu práce. Do této skupiny lze zařadit také náklady na odborné vzdělávání a zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Také to mohou být příspěvky na penzijní a životní pojištění. Sociální náklady nezaznamenaly stejný trend jako mzdové, které v roce 2011 oproti roku 2010 klesly o cca 2,2%.

- **Daně a poplatky** zahrnují náklady na placení daní. Vzhledem k položce Budovy a stavby, Pozemky v aktivech společnosti, lze usuzovat, že firma nebude platit daň z nemovitosti, protože není vlastníkem pozemků a staveb. Je však jisté, že bude platit daň silniční, neboť ke své činnosti potřebuje automobily.

- Hodnota **odpisů** nepatrně klesá.

- Z analýzy položky **Spotřeba materiálu a energie, Služby, Mzdové náklady a odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku** lze odhadnout nákladovou strukturu produkce. Nejvyšší hodnotu v roce 2011 tvoří spotřeba materiálu a energie, cca 70,8 milionů Kč, dále jsou to služby, cca 18,8 milionů Kč, poté hodnota mzdových nákladů, 30,6 milionu Kč, a nejnižší položku mají odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, ve výši 0,6 milionů Kč. Z této struktury je zřejmé, že výroba je velmi materiálově a energeticky náročná, není náročná na technologie, stroje a zařízení (pravděpodobně využívá outsourcing) a vyžaduje vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

### Část III.

Struktura nákladů a výnosů III. části Výkazu zisku a ztráty je zaznamenána do následující tabulky č. 13.

**Tab. 13:** VZZ – III. část (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

Označení	TEXT	2011	2010
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>1 436</b>	<b>1 148</b>
III. 1.	Tržby z prodeje materiálu	1 436	1 148
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 302	1 004
F. 1.	Prodáný materiál	1 302	1 004
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	4 226	-2 735

- **Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** zaznamenávají prodej majetku nebo zásob firmy. Ve sledovaném období firma prodala pouze materiál. Hodnoty těchto prodejů vykazují rostoucí tendenci.
- Položka **Změna stavu rezerv a opravných položek** nás informuje pravděpodobně o vzniku opravné položky k pohledávkám, o které jsem se již zmínila v analýze aktiv.

### Část IV.

Tato část zahrnuje **ostatní provozní výnosy a náklady**, jejichž podrobnější a přesnější analýza je velmi obtížná bez znalosti účetní metodiky firmy, jelikož nejsou známy bližší informace o nákladech a výnosech, které sem patří. Struktura nákladů a výnosů IV. části Výkazu zisku a ztráty je zaznamenána do následující tabulky č. 16.

**Tab. 14:** VZZ – IV. část (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

Označení	TEXT	2011	2010
IV.	Ostatní provozní výnosy	637	902
H.	Ostatní provozní náklady	720	1 675
-	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>19 232</b>	<b>15 405</b>

Údaje z tabulky č. 14 nám udávají nepříznivý vývoj ostatních provozních nákladů z důvodu vyšších nákladů ve srovnání s ostatními provozními výnosy. Hodnota provozních výnosů poklesla oproti minulému období o 265 tisíc Kč, cca o 29,4% a hodnota ostatních provozních nákladů se snížila téměř na polovinu.

#### **Část V.**

Firma neuplatnila žádné převody provozních nákladů a výnosů.

#### **Provozní výsledek hospodaření**

Provozní výsledek hospodaření zaznamenal nárůst zhruba o 3,8 milionu Kč, tedy o 24,9%. Pozitivní je fakt, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v minulém období vzrostly o 19% a provozní výsledek hospodaření vzrostl přibližně o 25%.

#### **Část VI, VII, VIII, IX**

V těchto částech Výkazu zisku a ztráty firma nevykazuje žádné náklady ani výnosy, neboť v souladu se strukturou Rozvahy nemá majetek, jehož prostřednictvím by mohly náklady a výnosy vznikat.

#### **Část X.**

Tato část Výkazu zisku a ztráty je zaměřena na výnosy a náklady z úroků, jejichž hodnota a struktura je zaznamenána do tabulky č. 15.



**Tab. 15:** VZZ - Část X. (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

Označení	TEXT	2011	2010
X.	Výnosové úroky	0	1
N.	Nákladové úroky	118	57

**Výnosové úroky** ve sledovaném období vykazují nulovou hodnotu, lze se s určitostí domnívat, že firma na bankovním účtu nedrží dlouhodobě peněžní prostředky, nýbrž velmi nízký stav těchto aktiv.

**Nákladové úroky** se téměř zdvojnásobily oproti předešlému roku. Jedná se o úroky z úvěrů, které se navýšily o 61 tisíc Kč, což znamená, v návaznosti na položku Rozvahy Krátkodobé bankovní úvěry, že firma zvýšila objem úvěru, a dluží bance o 2 miliony Kč více, než v roce 2010.

## Část XI

Struktura části XI Výkazu zisku a ztráty je zaznamenána do následující tabulky č. 16.

**Tab. 16:** VZZ – Část XI. (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011)

Označení	TEXT	2011	2010
XI.	Ostatní finanční výnosy	604	275
O.	Ostatní finanční náklady	528	733
-	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-42</b>	<b>-514</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 007	3 164
Q. 1.	- splatná	4 537	2 583
Q. 2.	- odložená	-530	581
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>15 183</b>	<b>11 727</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>15 183</b>	<b>11 727</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za před zdaněním</b>	<b>19 190</b>	<b>14 891</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Je pozitivní, že ostatní finanční výnosy jsou vyšší než ostatní finanční náklady, jak nám dokazují hodnoty z uvedené tabulky č. 16. Mezi finanční výnosy řadíme například kurzové zisky, mezi ostatní finanční náklady kurzové ztráty, náklady za vedení účtu, pojistné vztahující se k účtům a ostatní bankovní výdaje. Hodnota ostatních finančních nákladů ve sledovaném období zaznamenala pokles o cca 28%, zatímco u ostatních finančních výnosů došlo k výraznému nárůstu o cca 120%.

### **Finanční výsledek hospodaření**

Typické pro české firmy je vykazovaná ztráta u finančního výsledku hospodaření. Ve sledovaném období analyzovaná firma rovněž zaznamenala záporný výsledek.

Finanční výsledek hospodaření společnosti byl vyšší než v předchozím roce 2010, avšak také záporný, důvodem jsou vyšší finanční náklady oproti výnosům.

### **Část XII.**

Firma neuplatnila převod finančních výnosů ani nákladů.

### **Část XIII.**

Do této části Výkazu zisku a ztráty jsou zahrnuty mimořádné výnosy a náklady a jejich výsledek hospodaření. Ve sledovaném období nebyly vykazovány žádné mimořádné výnosy.

Do mimořádných výnosů patří například výnosy z prodeje podniku, náhrada škody od pojišťovny, oprava výnosů minulých účetních období a jiné.

Provozní výsledek hospodaření je ve sledovaném období nejvyšší, finanční výsledek hospodaření byl ztrátový a mimořádný výsledek hospodaření tvořen nebyl. Daň z příjmů za běžnou činnost odpovídá výši sazby daně z příjmů právnických osob v jednotlivých letech.

**Výsledek hospodaření za období před zdaněním** zaznamenal meziročně výrazný nárůst o 4 299 tisíc Kč, což odpovídá zvýšení o cca 29%.

## 2.8 Závěry výsledků analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Na závěr jsou poznatky získané fundamentální analýzou povinných účetních výkazů shrnuty následovně:

- Analyzovaná firma ve sledovaném období *zvýšila svou hodnotu*.
- Jedná se o firmu kapitálově lehkou, protože oběžná aktiva se podílí 93% na celkovém majetku firmy.
- Hodnota dlouhodobého majetku se zvýšila cca o 13%. Největší část dlouhodobého majetku firmy tvoří dlouhodobý nehmotný majetek.
- Firma používá software, avšak pravděpodobně se nebude jednat o klíčový faktor výroby a využívá možnosti jeho okamžitého odpisu.
- Podnikání se nepohybuje v oboru, kde je používání nehmotného majetku nezbytností, tedy v oblasti hi-tech.
- Firma ve sledovaném období nakoupila pozemky k výstavbě nové budovy a výrobní haly.
- Dále firma vlastní stroje a zařízení v pořizovací ceně zhruba 181 tisíc Kč. Roční odpis je cca 1 911 tisíc Kč a bude se jednat o stroje zastaralé, neboť jsou již téměř z 91% odepsané.

Tímto zjištěním se plně potvrzuje úvaha, že se firma v oblasti hi-tech nepohybuje.

- Jedná se o firmu výrobní a průmyslovou. Je zde možnost, že firma má také stroje a zařízení outsorcované.
- Ze struktury oběžných aktiv vyplývá, že firma má 14% v zásobách, 8,5% v dlouhodobých pohledávkách, 72% tvoří krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních vztahů), pouze 3% v krátkodobém finančním majetku a 0,5% v časovém rozlišení.
- Struktura zásob potvrzuje domněnku, že se jedná o firmu výrobní, poněvadž má zásoby v materiálu, nedokončené výrobě a hotových výrobcích. **Průměrná měsíční spotřeba materiálu a energií z Výkazu zisku na ztráty je přibližně 5 904 tisíc Kč, to znamená, že mají na skladě přibližně měsíční spotřebu materiálu.**
- Firma nevyrábí na sklad, ale její výroba může směřovat k výrobě na zakázku.

- Firma má dlouhodobé pohledávky a to ve výši 9 570 tisíc Kč, ze struktury C2 je zřejmé, že firma by mohla být matkou nebo dcerou, která má pohledávky vůči matce. Tyto pohledávky existovaly již v předchozím roce.
- Krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních vztahů) vzrostly přibližně o 5,3%. Pozitivní je fakt, že se tržby zvedly o cca 12,5%.
- Při průměrných měsíčních tržbách cca 13 milionů Kč, jsou pohledávky splatné nejpozději do 6 měsíců, (168 dnů).

*Firma nemá dobré postavení na trhu, nebo se jedná o odvětví s vysokou konkurencí.*

- Byla vytvořena opravná položka, a to k pohledávkám, existuje tedy nedobytná pohledávka po odběrateli či odběratelích, kteří nejsou schopni dostát svým závazkům. Průměrné postavení na trhu dokládá trvalá existence krátkodobých záloh, patrně ve vztahu k dodavatelům.
- Firma neinvestovala do cenných papírů, tedy s nimi neobchoduje.
- Na pokladně je držena minimální hotovost, z toho je prokazatelné, že většina plateb jde přes bankovní účty, což je v dnešní době samozřejmostí.
- Výše bankovního účtu je velmi nízká. Jak ve vztahu k pohledávkám (12,6 %), tak i ve vztahu k tržbám (cca 6,3%).

*Firma bude mít velké problémy s CF, rychlou likviditou, pokrytím potřebného pracovního kapitálu a s úhradou krátkodobých závazků. Pokud bude zapotřebí, firma bude muset využít úvěr.*

- Firma má více vlastních zdrojů, z celkového objemu pasiv tvoří 62% vlastních zdrojů a 38% jsou cizí zdroje.
- Základní kapitál má upsán ve výši 5 milionu Kč.
- Neobdržela žádné dary, dotace na investice, neprodávala akcie na primárním trhu, ani nebyla transformována.
- Firma vytváří zákonný rezervní fond.
- Firma ve sledovaném i minulém období dosáhla zisku.
- Zisk je ponechán ve formě nerozděleného zisku minulých let.
- Hospodářský výsledek běžného účetního období je v obou letech kladný.
- Cizí zdroje jsou z 72,4% tvořeny krátkodobými závazky a 10,8% připadá na krátkodobé bankovní úvěry.

- Firma využívá možnosti tvořit rezervy.
- Firma neměla a nemá dlouhodobé závazky z obchodního styku.
- Došlo k mírnému snížení závazků, přibližně o 12%, způsobené snížením závazků z obchodních vztahů, z 31 milionů Kč na cca 26,5 milionu Kč
- Doba úhrady krátkodobých závazků s jakou je firma schopna své závazky uhradit je cca 107 dní.
- Firma nemá ve sledovaném období dlouhodobé úvěry, pouze úvěry krátkodobé. Krátkodobý úvěr má ve výši 5 000 tisíc Kč, oproti minulému roku je to nárůst o necelých 70%.
- Výkony vzrostly o cca 17 milionů Kč, což představuje navýšení o 12,5 %.

Tím se potvrzuje domněnka, že se jedná o výrobní firmu.

- Tržby rostly (o cca 19%) rychleji než výkony (cca 12,5%).
- Společnost si vlastními silami vyrobila nějaké zařízení, které využívá pro své účely.
- Výkonová spotřeba v roce 2011 vzrostla o 4 594 tisíc Kč, o cca 5%. Je příznivý rychlejší nárůst výnosů (12,5%) oproti nárůstu nákladů (5%).
- Přidaná hodnota zvýšila svoji hodnotu přibližně o 23,9%, což není zanedbatelná částka. Je velmi pozitivní, že přidaná hodnota vzrostla výrazněji oproti růstu tržeb.
- Firma nevyplácí žádné odměny členům orgánů společnosti.
- Přispívá zaměstnancům na stravenky, penzijní a životní pojištění.
- Platí silniční daň.
- Hodnota odpisů se nepatrně zvýšila a je poměrně nízká.
- Ze struktury výkonové spotřeby je zřejmé, že výroba je velmi materiálově a energeticky náročná, není náročná na technologie, stroje a zařízení (pravděpodobně je má pronajaté) a vyžaduje vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

Výroba je tedy materiálově a energeticky náročná, není náročná na technologie, stroje a zařízení. Vyžaduje však vysoce kvalifikovanou pracovní sílu.

- Firma neuplatnila žádné převody provozních nákladů a výnosů.
- Výnosové úroky se nezměnily.
- Nákladové úroky se téměř zdvojnásobily oproti předešlému roku, je to zapříčiněno navýšením krátkodobého bankovního úvěru o 2 miliony Kč.
- Je pozitivní, že ostatní finanční výnosy jsou vyšší než ostatní finanční náklady. Hodnota ostatních finančních nákladů ve sledovaném období zaznamenala pokles

o 28%, zatímco u ostatních finančních výnosů došlo k výraznému nárůstu o cca 120%.

- Společnost nevyužila převodu finančních výnosů ani nákladů.
- Ve sledovaném období nebyly vykazovány žádné mimořádné výnosy.

Provozní výsledek hospodaření je ve sledovaném období nejvyšší, finanční výsledek hospodaření byl ztrátový a mimořádný výsledek hospodaření tvořen nebyl.

Výsledek hospodaření za období před zdaněním zaznamenal meziročně výrazný nárůst o 4 299 tisíc Kč, což odpovídá zvýšení o cca 29%.

## 2.9 Kralickův rychlý test (Quick test)

Poslední analyzovanou částí současného stavu je rychlý test, kterým bude zhodnocena finanční stabilita firmy a zároveň její solventnost, a také výnosnost firmy. V tabulce č. 17 jsou uvedeny hodnoty účetních položek z finančních výkazů společnosti za sledované období potřebné k výpočtu tohoto rychlého testu. Vzhledem k tomu, že firma nepracuje s výkazem CF, který je nutný k výpočtu ukazatele CF v % z tržeb, jeho hodnota, přesněji řečeno provozní CF, byl vypočítán pomocí nepřímé metody z uveřejněných účetních výkazů Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty.

**Tab. 17:** Hodnoty k výpočtu ukazatelů Quicktestu za sledované období

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<i><b>Vlastní kapitál</b></i>	74 458	59 275
<i><b>Cizí kapitál</b></i>	46 282	43 721
<i><b>Celková aktiva</b></i>	120 769	102 996
<i><b>Krátkodobý finanční majetek</b></i>	9 989	2 930
<i><b>Bilanční cash flow</b></i>	19 335	14 894
<i><b>Provozní cash flow</b></i>	18 359	-33
<i><b>Tržby</b></i>	131 979	157 069
<i><b>Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky</b></i>	19 190	14 891

*zdroj: vlastní zpracování*

**Tab. 18:** Quick test za sledované období<sup>51</sup>

<i><b>Ukazatel</b></i>	<i><b>2010</b></i>	<i><b>Známka 2010</b></i>	<i><b>2011</b></i>	<i><b>Známka 2011</b></i>
Kvóta vlastního kapitálu (%)	<b>57,55</b>	<b>1</b>	<b>61,65</b>	<b>1</b>
Doba splacení dluhu z CF	<b>2,74</b>	<b>1</b>	<b>1,877</b>	<b>1</b>
<b>Finanční stabilita firmy</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
CF v % z tržeb	<b>-0,02</b>	<b>5</b>	<b>13,9</b>	<b>1</b>
Výnosnost celkového kapitálu (%)	<b>14,45</b>	<b>2</b>	<b>15,9</b>	<b>1</b>
Výnosová situace firmy		<b>3,5</b>		<b>1</b>
Výsledná průměrná známka		<b>2,25</b>		<b>1</b>

*zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky č. 18 vyplývá výborné hodnocení roku 2011 jak u finanční stability, tak i u hodnocení výnosové situace firmy. Rok 2010 nebyl tak úspěšný, finanční stabilita ukazuje výborné hodnocení, ovšem problém firma měla s provozním CF, kdy tento ukazatel vykazuje záporné hodnoty a od toho se odvíjí výsledek ukazatele cash flow

<sup>51</sup> SEDLÁČEK J., *Finanční analýza podniku*. 2009. Str. 118

v % z tržeb. Je to pochopitelné, vzhledem k vysokému stavu pohledávek z obchodního styku, o kterém již byla zmínka při analýze rozvahy. Celkové hodnocení roku 2010 je však dobré.

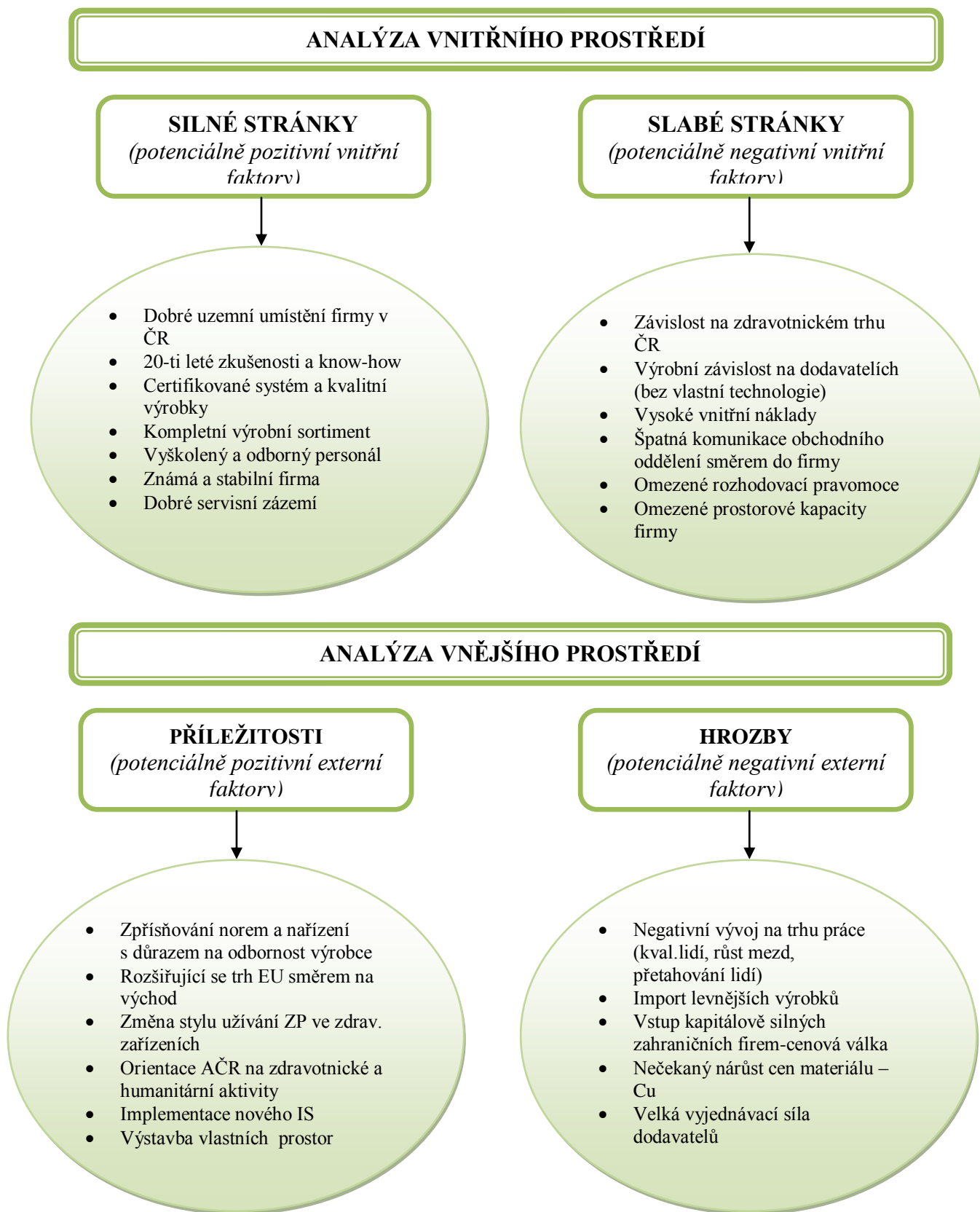
**Hodnocení:** Firma je prosperující s vysokou finanční stabilitou i vysokou výnosností.

## **2.10 SWOT analýza**

Podkladem pro zpracování SWOT analýzy jsou poznatky získané z analýzy makroekonomického okolí, vnitřního prostředí a analýzy oborového prostředí. Silné a slabé stránky firmy, které vyplývají z uvedených analýz a jsou shrnuty do následující tabulky č. 19, ze které je zřejmé, čeho by se firma měla vyvarovat a naopak jakých příležitostí by se měla chopit a maximálně je využít.



**Tab. 19:** SWOT analýza společnosti



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část je zaměřena na návrhy, či možnosti, které by mohly, dle mého názoru, vést ke zlepšení situace firmy. Praktická část mé práce byla zaměřena na analýzy makro a mikro prostředí, byla provedena analýza oborového prostředí, zabývala jsem se rozбором povinných účetních výkazů, a to Rozvahou a VZZ, ze kterých byl vypočítán výsledek Kralickova rychlého testu. Co mi z těchto analýz vyplynulo, jsem shrnula do tabulky SWOT analýzy. Ze získaných závěrů všech analýz se ukázaly tři zásadní problémové oblasti, které jsou podstatné pro chod společnosti, a které by bylo možné nějakým způsobem ovlivnit a případné nedostatky napravit. Jsou to: oblast credit managementu (řízení pohledávek), marketingu a řízení zásob.

#### ➤ **Credit management (Řízení pohledávek)**<sup>52</sup>

Hlavním úkolem credit managementu je zabezpečit dostatečnou úroveň likvidity, aby podnik byl vždy schopen dostat svým závazkům a zároveň tak přispíval ke zvyšování tržní hodnoty podniku.

Pohledávky, až do doby uhrazení, musí financovat dodavatel, přitom je vystaven riziku, že odběratel úhradu provede s velkým zpožděním, nebo ji ani neuskuteční. Jedním z podstatných faktorů udržení se na trhu, být konkurenceschopným a úspěšným, je prodej na úvěr.

Poskytováním obchodních úvěrů se zabývá **úvěrová politika**, jejímž cílem je předcházet vzniku problémů, které souvisejí s úhradou za dodávky výrobků a služeb. Zahrnuje: stanovení limitů prodejních podmínek, definování úvěrových standardů a úvěrovou analýzu, také rozhodnutí o úvěru, nastavení úvěrových limitů, a souvisí s výběrem zajišťovacího instrumentu.

Na poskytování obchodního úvěru je nutné pomýšlet jako na investici. Při rozhodování je důležité brát úvěr na jedné straně jako výnos z případné alternativní investice a na druhé straně se musí zohlednit riziko méně spolehlivých partnerů, a také brát v potaz

---

<sup>52</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 2. díl. 2005, s. 72-85

možnost růstu zisku z možnosti potenciálně zvyšujícího se prodeje. Při určování prodejních podmínek musíme vycházet z řady faktorů, např.: z analýzy konkurence, oborového prostředí, z postavení dodavatele i odběratele na trhu, jaká je úroveň nabídky a poptávky. Budou nás zejména zajímat tyto otázky:

- Jaká je úroveň prodejních cen?
- Jaká je celková hodnota jednotlivých zakázek?
- Jaká je poskytnutá sleva, skonto, nebo jiná forma zvýhodnění prodeje?
- Jaká je doba poskytnutí obchodního úvěru?
- Jaká je záruka obchodních úvěrů?

Prodejní podmínky musí být stanoveny již v obchodní smlouvě. Stanovení nabídkové ceny vychází z cenové strategie podniku a z analýzy cen v oboru. Jedním z nástrojů cenové politiky, jež jsou součástí prodejních podmínek je **systém rabatů**. Cílem poskytování rabatů je záměr podniku např. zkrátit dobu inkasa, posílit vztahy se zákazníky, zvýšit množství prodeje a další. V souvislosti s poskytováním rabatů nesmíme opomenout na správnou kalkulaci ceny, je vhodné použít kalkulaci neúplných nákladů a rozhodnout se na základě zjištěného příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku, aby byl minimálně stejný, jako kdybychom rabat neposkytli.

Důležitou součástí při stanovení prodejních podmínek je určení **délky obchodního úvěru**, to musí vycházet z plánu výdajů na jedné straně a z nákladů, které vznikají v souvislosti se získáním krátkodobých cizích zdrojů k překlenutí likvidity v podniku. Délka úvěru tedy bude souviset s pružností poptávky po produktech dané společnosti, na podmínkách poskytování úvěrů, které nabízí konkurence, na riziku v případě nedobytných pohledávek, na spolehlivosti zákazníka, dostupnosti a nákladech finančních zdrojů a zejména na významu zákazníka z pohledu perspektivy potenciálních tržeb.

Motivací zákazníka k placení před splatností, a tedy urychlení inkasa by byla možnost nabídnout **hotovostní slevy (skonto)** z hodnoty pohledávek. Odběratel zaplatí méně, pokud zaplatí dříve, než mu vyprší úvěrové období. V tomto případě se výška nabídnuté slevy a lhůty inkasa bude odvíjet z kalkulace nákladů na principu čisté současné

hodnoty a zároveň se přihlédne k výši nákladů na obstarání alternativního zdroje financování. Na jak dlouho a v jaké výši dodavatel svému odběrateli poskytne slevu - skonto se drží této zásady: hodnota dodávky po odečtení skonta úročená náklady kapitálu by se měla rovnat nebo být vyšší než původní hodnota (celkové) dodávky a platí tedy vztah:

$$HD_s \cdot (1 + i_t) \geq HD, \text{ kde}$$

$HD_s$  je hodnota dodávky snižená o skonto v Kč,

$i_t, \dots$  jsou náklady kapitálu (alternativního zdroje financování) přepočtené na délku poskytnutého skonta ve tvaru indexu,

$HD \dots$  je hodnota fakturované dodávky.

**Hodnotu dodávky**, která je snižená o skonto vypočítáme takto:

$$HD_s = HD \cdot (1 - i_s),$$

kde  $i_s$  je sazba skonta, která se dá určit následovně:

$$i_s = \frac{1}{1 + i_t}$$

**Náklady kapitálu** na délku poskytnutého skonta  $i_t$  se přepočítají z hodnoty ročních nákladů na počet dní poskytnutého skonta následovně:

$$i_t = i_k \cdot \frac{T}{360}$$

$T$  - počet dnů skonta ( $T = DS - LS$ )

$DS$  - doba splatnosti obchodního úvěru

$LS$  - lhůta pro poskytnutí skonta

$i_k$  - roční náklady kapitálu (náklady alternativního krátkodobého zdroje financování)

Dle výše uvedeného vztahu lze také spočítat dobu poskytnutí skonta ( $DS - LS$ ):

$$T = \frac{360 \cdot i_s}{i_k \cdot (1 - i_s)}$$

Základem řízení pohledávek je obstarávání informací o obchodním partnerovi a monitorování každého obchodního případu. Ty informace, který mají podstatný vliv při

rozhodování o obchodním úvěru, se nazývají **úvěrové standardy**, které by se měly stanovit tak, aby se maximalizoval rozdíl, který vznikne mezi příjmy z dodatečných prodejů a mezi náklady narůstající z nedobytných pohledávek. Z tohoto důvodu je nutné, aby výrobce vytvářel tzv. databázi odběratelů v podobě karet dodavatelů, kam by všechny zainteresované osoby s negativními zkušenostmi s určitým partnerem vše zaznamenaly a předcházelo se tak stejným chybám.

Pro vytvoření databáze by mohly být **zdrojem informace**: úvěrová minulost u již existujících zákazníků, obchodní reference dodavatelů potenciálního zákazníka, bankovní reference banky zákazníka, úvěrové agentury a asociace (např. „Dun and Bradstreet“ - „Kniha referencí“), zprávy od prodejců, informace od konkurentů, finanční výkazy zákazníka a informace z finančních trhů.

#### Druhy informací:

- postavení na trhu
- spolehlivost zákazníka při splácení úvěrových závazků
- schopnost zákazníka hradit úvěrové závazky z CF z provozní činnosti
- finanční rezervy zákazníka
- záruky pro případ neplacení
- vlastnické vztahy podniku a personální obsazení řídicích funkcí
- obecná ekonomická situace v zemi zákazníka

**Rozhodnutí o úvěru** má své principy, na které by se nemělo zapomínat:

- Maximalizovat zisk, nikoliv minimalizovat počet pohledávek, které jsou nevymahatelné
- Soustředit se na nebezpečné obchody – v případě vyšší částky je nutné detailnější prověření zákazníka
- Zaměřit se na dlouhodobý horizont. V tomto případě je na místě přijmout i vyšší riziko, pokud věříme, že získáme pravidelného a spolehlivého zákazníka.

Pro určování úvěrových limitů se používají tyto metody:

- **dle požadavků zákazníka** – lze uplatnit u zákazníků s dlouhodobě dobrou platební morálkou

- **dle konkurence** – tato metoda naráží na problém přesnosti informací úvěrové politiky ze strany konkurence
- **dle zkušeností s platební morálkou zákazníka** – v praxi nejběžnější postup
- **pevně stanovený úvěrový limit** pro určité období – např. měsíční limit
- **dle celkového počtu dodavatelů** – zde jsou nutné získat informace o dodavatelských firmách, což bývá v praxi problém

Z fundamentální analýzy vyplynul alarmující stav krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Pokud bychom nahlédli více do minulosti, pak tento trend, bohužel, přetrvává již řadu let.

Vzhledem ke struktuře zákazníků, kde 95% tvoří odběratelé z nemocnic a jiných zdravotnických zařízení, jde o stav pochopitelný. Pro tato zařízení je typická delší doba splatnosti, zpravidla se jedná o 90 dnů. Z analýzy byla zjištěna splatnost pohledávek nejpozději do 6 měsíců, což odpovídá 90 dennímu opoždění s úhradou po splatnosti.

Ideálním řešením řízení pohledávek, je vhodné realizování v rovině preventivní, vymáhání již vzniklých pohledávek nemusí být efektivní, vznikají dodatečné náklady na jejich vymáhání a není jisté, zda úhrada skutečně proběhne.

Ve firmě provádí vymáhání již vzniklých pohledávek ekonom firmy, není to příliš efektivní, nemá již takovou pravomoc, aby jakýmkoli způsobem byl schopen úhradu pohledávek urychlit. Navrhovala bych, aby za konkrétní obchodní případ, od počátku až po úhradu faktury byl zodpovědný pracovník obchodu, který by měl na starosti úvěrovou politiku jednotlivých obchodních případů. Prodejce bývá jediným zainteresovaným na obchodním případě od počátku až k jeho uzavření a bývá v přímém kontaktu se zákazníkem, například při prezentacích nových výrobků na veletrzích a výstavách, na různých akcích pořádaných odběrateli apod.

Pracovník obchodu by vytvořil agendu, do které by získaná data o odběratelích vkládal, spravoval a hodnotil. Jeho úkolem by bylo ověřování důvěryhodnosti a úvěruschopnosti jednotlivých odběratelů, stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a prováděl by také jejich kontrolu. V jeho kompetenci by bylo určování a kontrola platebních podmínek objednávek, sám by inicioval inkaso formou upomínek, sankcí apod.. Dále by

prováděl kontrolu pohledávek po lhůtě splatnosti a podílel se na přípravě následných opatření. Také by připravoval analýzy, plány a kontrolu úvěrových vztahů a pohledávek.

Další možností **urychlení inkasa pohledávek z obchodního styku** je úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny a jsou sniženy o diskont. Tento způsob urychlování inkasa pohledávek nazýváme **faktoring**. Plní funkci finanční, zajišťovací, kdy zpravidla přebírá riziko v případě nezaplacení pohledávky a funkci poskytování služby – upomínání, inkaso, fakturace apod.

Podmínkou k uzavření faktoringové smlouvy je např.:

- ❖ minimální výše obratu podle typu podniku a odvětví
- ❖ pohledávky nesmí být po době splatnosti a lhůta splatnosti musí být striktně stanovena
- ❖ pohledávky musí být vázány na zboží, o které je na trhu zájem
- ❖ zákazník i odběratelé by měli dodržovat určité požadavky určené faktorem

Tento způsob na zlepšení a zajištění trvalé likvidity podniku nespátřuji příliš pozitivním, rozhodně bych ho nedoporučovala z důvodu vysokého rizika ztráty pravidelných a věrných zákazníků.

Možnosti na snížení výše krátkodobých pohledávek byly podrobně popsány a jejich aplikace se bude odvíjet individuálně dle posouzení každého obchodního případu samostatně. Bez podrobné analýzy nelze striktně stanovit, které řešení by bylo ideální a aplikovatelné.

### ➤ **Marketing a podpora prodeje**

V současné době je oblast marketingu ve firmě poněkud podceňována, přesto je to oblast velmi významná pro získávání nových a udržení si stávajících zákazníků.

Firma k propagaci svých výrobků a služeb využívá níže uvedené prostředky:

- **Direct marketing** – katalogy, osobní kontakt s klientem  
Prodej vlastních výrobků firma realizuje přímo na vyžádané objednávky, odbyt je zajišťován obchodními zástupci firmy či externími zprostředkovateli. Firma nemá vlastní prodejnu, ani nepoužívá internetový obchod.

- Vlastní **internetové stránky**
- **Sponzoring** – forma reklamy při sportovních akcích, nebo na odborných konferencích ve zdravotnictví
- Vystavuje na různých **výstavách (veletrzích)** v oboru zdravotnické techniky v Praze, v Brně, ale i v zahraničí, jako např. v Dubaji, Bratislavě ...atd.
- **Reklamy v odborném tisku** (časopisy, noviny), učené pro tento obor.
- **Podpora prodeje** – dárky, záruky na výrobky, slevy

### ***Direct marketing***

Firma má již přibližně 10 let stejné katalogy, které by si zasloužily upravit do zajímavější podoby, které by zaujaly na první pohled. Tvorbu nových katalogových listů bych svěřila do rukou odborníků, kteří mají více zkušeností v tomto oboru a kreativita je jejich profesí a každodenní rutina.

### ***Internetové stránky***

Doporučuji:

- oslovit experty v oboru IT a zabezpečit modernější a dynamičtější pojetí internetových stránek,
- průběžně aktualizovat webové stránky,
- obohatit blok fotogalerie o fotografie jednatelů, vedoucích pracovníků a týmových snímků jednotlivých středisek – oddělení servisu, obchodu, výroby apod.,

### ***Podpora prodeje***

V této oblasti bych doporučila zaměřit se na dárky každodenní potřeby, aby logo firmy zůstalo v povědomí zákazníků nepřetržitě po celý rok. To by znamenalo nahradit dárky v podobě vín, dárky praktickými, které bude mít zákazník po ruce každý den. Vhodným dárkem by mohl být například diář, stolní kalendář, těžítka, poznámkový blok apod.

### ***Budování dobrých vztahů se zákazníky***

Je jisté, že udržení si stálého a věrného zákazníka je méně nákladné, než získání zákazníka nového. Udržování a upevňování dobrých dlouholetých partnerských vztahů považuji za nejdůležitější činnost v oblasti marketingu a obchodu, která se rozhodně



nesmí podceňovat a měla by se rozvíjet. Je potřeba, aby si klienti udržovali znalost o vývoji a struktuře produktu, měli možnost seznámit se s produkty – kam jde trend, kam firma směřuje, udržet si povědomí o firmě. Doporučila bych zorganizovat setkání, zaměřené cíleně k jednomu zákazníkovi. Součástí setkání by byla reprezentativní ukázka výrobků přímo na firmě. Poté by následovala prezentace produktů firmy v lukrativních prostorách mimo firmu, kde by se představila firma, směr vývoje, struktura produktů a služeb apod. Tohoto setkání by se mohli zúčastnit také zástupci majitelů mateřské společnosti z Německa. Navázalo by se praktickou ukázkou v nemocnici s instalovanými firemními výrobky, kde by klient měl možnost vidět výrobky již v praxi. Následoval by oběd, diskuze a krátký program, v podobě například sportovního vyžití, dle individuálních zájmů klienta. Samozřejmostí by bylo pozvání pro klienta, který rozhoduje o investicích a pro další 2 osoby - lékaře, kteří se s výrobky firmy setkávají v praxi, apod. Pokud by součástí pozvání byla pozvánka i pro partnerky či partnery, zajistil by se pro ně náhradní program v době prezentace či obchodního jednání, například návštěva wellness studia apod.

### ***Lidé***

Velký důraz by měl být také kladen především na zaměstnance, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. V tomto případě se jedná o obchodní zástupce, kteří by měli také kromě odborného školení, absolvovat kurzy psychologie prodeje a prezentačních a komunikačních dovedností, které by jim výrazně mohli pomoci v jejich přímé komunikaci se zákazníky. Možností by mohl být i kurz tréninku obchodního jednání.

## **➤ Oblast zásob**

### ***Řízení zásob***

Řízení zásob je v současné době středem zájmu každého managementu. Optimalizace zásob může podstatnou měrou přispět ke zlepšení výsledku hospodaření podniku. Řízením zásob lze dosáhnout úspor v oblasti nákladů na přepravu, skladování, manipulaci s materiálem, mzdových nákladů a dalších. Firma Daniševský má

v zásobách vázáno značné množství kapitálu. Jednou z možností, jak snížit stav zásob, a tím minimalizovat výše uvedené náklady by bylo možné naplánováním procesu ***Just in time (JIT)***. Materiál či zboží, které by nevyžadovalo již žádné další úpravy, by bylo možné přepravovat od dodavatele přímo na místo realizace zakázek. Tím by se zrychlila dodávka materiálu a došlo by k redukci nákladů na skladování.

Koncem roku 2012 bude firma implementovat nový informační systém, který se v těchto dnech upravuje a formuje do konečné podoby. Ve firmě doposud nebyl zaveden systém čárových kódů a vzhledem k tomu, že realizace nového IS vyžaduje podrobnou analýzu požadavků na tento systém, a také při této souvislosti vznikají firmě vysoké náklady, bylo by vhodné využít příležitosti a zavést systém čárových kódů během implementace nového IS, aby se předešlo dodatečným nákladům a zároveň by byla zajištěna koordinace čárkových kódů s IS, neboť je zapotřebí vhodného HW i SW.

### ***Zavedení čárového kódu [17]***

Vzhledem k velkému množství skladových položek, které jsou nakupovány denně, je jejich evidence časově náročná, vyžaduje spolehlivost, minimální chybovost a přesnost. Zavedením čtečky čárkových kódů by se tyto požadavky naplnily. Především by se zrychlil výdej, usnadnila by se inventura a v neposlední řadě by se teoreticky mohly ušetřit i výdaje na 1 pracovníka.

#### Mezi výhody zavedení čárových kódů patří:

- *kvalitní označení majetku dle jednotné metodiky*
- *vyšší přesnost i rychlost*
- *nezávislost a nestrannost - získané výsledky jsou přesné a objektivní*
- *nulové náklady na pořízení a údržbu vybavení (přenosné terminály, tiskárny čárových kódů, specializovaný software)*
- *nulové náklady na školení a vedení pracovníků*
- *nulové náklady na přesčasové hodiny[17]*

Služba by vždy měla vycházet z individuálních potřeb klienta, především zahrnuje následující činnosti, kterými jsou:

- *analýza stávající databáze majetku klienta*
- *návrh systému označování majetku dle stávající evidence*
- *návrh systému označování lokalit (místnosti, patra, budovy, ...)*
- *fyzické označení jednotlivých lokalit štítky s čárovými kódy, logem zákazníka, inventárním číslem a názvem majetku, případně i s dalšími informacemi*
- *fyzické označení veškerého evidovaného majetku štítky s čárovými kódy dle jednotné metodiky*
- *zaznamenání umístění veškerého majetku v rámci definovaných lokalit*
- *zaznamenání dalších skutečností dle požadavků zákazníka (výrobní číslo, typ,...)*
- *zpracování výsledků do zákazníkem požadované elektronické podoby, vytvoření signovaných inventurních soupisů[17]*

### ***Pojistná zásoba, minimální stav zásob***

V souladu s implementací nového IS bych dále navrhla zavést reporting ve vztahu k jednotlivým skladovým položkám, který by informoval pracovníka zásobování o minimálním stavu konkrétního materiálu na skladě, a také by zajistil pojistnou zásobu, která je nezbytná k plynulému chodu společnosti a zajišťování servisních oprav a služeb.

### ***Evidence objednávek***

V evidenci objednávek zřídka dochází k přehlédnutí nevyřízené objednávky, u které je dodání zboží podmíněno specifickými požadavky zákazníka. Dodavatel musí vyrobit objednané zboží dle přání zákazníka. Doba vyřízení objednávky a dodání objednaného zboží bývá zpravidla do 6 týdnů.

Při objednávce zboží, pokud je nevykrytá, bych při tvorbě nového informačního systému doporučila **zabudování reportingu**, který by informoval o času plnění dodávky vždy s několikadenním předstihem pro případ, že by se dodavatel se zakázkou opozdil, popřípadě by nebyl schopen zboží dodat. Pracovník zásobování by měl dostatek času se zákazníkem domluvit náhradní termín, nebo přijmout náhradní řešení a zajistit zboží u jiného dodavatele. Tím by se předešlo případným nedorozuměním se

zákazníky a nedocházelo by k situacím, kdy zákazník nezruší objednávku a po delší době prodlení s objednávkou již nepočítá. Po obdržení zboží ho vrátí s omluvou, že si objednal zboží někde jinde a tedy ho nepotřebuje. V rámci dobrých vztahů s odběratelem se zboží musí vzít zpět na sklad, hodnota se někdy pohybuje i v řádech několika tisíc Kč. A protože se jedná o zboží ve většině případů vyrobené na zakázku, zůstává na skladě jako nepotřebné, tím vznikají dodatečné náklady na skladování a především k hromadění nepotřebného a dále již nepoužitelného materiálu či zboží, který může na skladě ležet několik let, než dojde k jeho vyřazení či likvidaci, pokud se nepodaří výrobek vhodně upravit a nabídnout jinému zákazníkovi.

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo na základě analýz rozpoznat problémy a navrhnout managementu firmy Daniševský spol. s r o. opatření ke zlepšení mnou zjištěných nedostatků, které by byly reálné a pro společnost by byly přínosem.

Abych tento cíl mohla splnit, musela jsem si prohloubit a rozšířit teoretické znalosti.

Na základě získaných teoretických znalostí jsem provedla řadu analýz: analýzu makroekonomického okolí, vnitřního prostředí firmy dle modelu „7S“ McKinseyho, Porterův model k analýze oborového prostředí, dále jsem rozebrala jednotlivé položky Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty, Kralickův rychlý test a získané závěry jsem shrnula ve SWOT analýze.

Pro zpracování této práce jsem si vybrala společnost, ve které pracuji již 14 let a dobře ji znám. Jedná se o dceřinou společnost Daniševský spol. s r.o., která sídlí v Poličce a její mateřskou společností je firma Dräger Medical International GmbH se sídlem v Lübecku. Hlavním předmětem podnikání je montáž a rozvody medicinálních plynů do zdravotnictví a ostatních zdravotnických zařízení. Dále se firma zabývá výrobou zdravotnické techniky a je dodavatelem širokého sortimentu vlastních výrobků a služeb. Na základě provedených analýz jsem navrhla řadu opatření, ze kterých jsem vybrala tato:

- Snížení stavu krátkodobých pohledávek pomocí preventivních opatření při uzavírání kontraktu
- Řízení pohledávek v kompetenci pracovníka obchodního oddělení
- Vytvoření databáze odběratelů v podobě karet dodavatelů
- Přepřarování katalogových listů do nové podoby
- Dynamické pojetí internetových stránek
- Budování dobrých vztahů se zákazníky
- Vyškolení obchodních zástupců v oboru psychologie prodeje a komunikace se zákazníkem
- Řízení nákupu metodou ***Just in time***, pokud materiál již nevyžaduje jinou úpravu
- Zavedení čárového kódu v rámci realizace nového IS

- Zavedení reportingu skladových položek k informaci o minimálním stavu materiálu na skladě k zajištění pojistné zásoby
- Zabudování reportingu do evidence objednávek k informaci o času plnění dodávky

Firma Daniševský spol. s r.o. je prosperujícím a vysoce stabilním podnikem, který nemá vážné problémy, které by ohrozily jeho činnost. Pevně věřím, že některá má doporučení, které uvádím v této práci, budou realizována a budou pro podnik přínosem. Tímto se domnívám, že cíl práce byl splněn.

## LITERATURA

- 1) BERMANOVÁ, K. a KNIGHT, J. *Finanční inteligence pro manažery*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.
- 2) ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- 3) GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 4) HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 108 s. ISBN 80-7355-003-2.
- 5) *Historie společnosti*. [online ]. 2012 [cit. 2012-23-05]. Dostupné z: <http://www.danisevsky.cz/o-spolecnosti-danisevsky.php>.
- 6) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 7) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 8) KNÁPKOVÁ, A. a PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza*. 1. vydání dotisk. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 9) KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. 1. Díl*. 5. aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství Polygon, 1998. 248 s. ISBN 80-85967-73-1.
- 10) LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- 11) LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- 12) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 13) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 2. díl. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
- 14) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání dotisk. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 15) Sestavujete poprvé účetní závěrku?. *Časopis Účetnictví*, 2011, č. 11, s. 2-10.

- 16) SWOT analýza. [online ]. 2012 [cit. 2012-23-05]. Dostupné z <http://www.finance-nagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>
- 17) Zavedení systému čárových kódů. [online ]. 2012 [cit. 2012-23-05]. Dostupné z: <http://www.dantem.cz/sluzby/zavedeni-carovych-kodu/>



## SEZNAM ZKRATEK

ARO	Anesteziologicko-resuscitační oddělení
CAD	Computer aided design – 2D a 3D počítačové projektování, počítačem podporované navrhování
CE	Conformité Européenne, označení značky
CF	cash flow
CU	chemická značka mědi
ČR	Česká republika
ČSN	označení technických norem
EU	Evropská unie
ISO	International Standard Organisation
ISO 9001	norma stanovující požadavky na systém řízení kvality
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JIP	Jednotka intenzivní péče
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
VZZ	Výkaz zisků a ztráty
ZP	Zdravotnické prostředky

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ukázka zjednodušené rozvahy .....	20
Tab. 2: Stupnice hodnocení ukazatelů .....	30
Tab. 3: Ukázka SWOT analýzy .....	31
Tab. 4: Celková aktiva firmy (převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	48
Tab. 5: Stálá aktiva firmy (převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	49
Tab. 6: Oběžná aktiva firmy (převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	51
Tab. 7: Ostatní aktiva firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011) .....	54
Tab. 8: Pasiva firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011) .....	55
Tab. 9: Vlastní zdroje firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	56
Tab. 10: Cizí zdroje firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	58
Tab. 11: Ostatní pasiva firmy (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	59
Tab. 12: VZZ – II. část (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011) .....	60
Tab. 13: VZZ – III. část (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011) .....	63
Tab. 14: VZZ – IV. část (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	64
Tab. 15: VZZ - Část X. (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	65
Tab. 16: VZZ – Část XI. (Převzato z Výroční zprávy společnosti za rok 2011).....	65
Tab. 17: Hodnoty k výpočtu ukazatelů Quicktestu za sledované období.....	71
Tab. 18: Quicktest za sledované období.....	71
Tab. 19: SWOT analýza společnosti .....	73

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model konkurenčních sil .....	14
Obr. 2: Model „7S“ firmy McKinsey.....	17
Obr. 3: Logo společnosti .....	32
Obr. 4: Organizační struktura firmy.....	35

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zákazníci firmy Daniševský, s.r.o.....	37
Graf 2: Členění zákazníků dle objemu dodávek v tuzemsku a zahraničí.....	38
Graf 3: Tržní podíl na tuzemském trhu .....	38
Graf 4 : Struktura celkových aktiv firmy za rok 2011 .....	48
Graf 5 : Struktura pasiv firmy za rok 2011.....	56

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A      Rozvaha společnosti za rok 2011

Příloha B      Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

## Příloha A – Zjednodušená Rozvaha firmy ke dni 31. 12. 2011

		2011			2010
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>130 023</b>	<b>-9 254</b>	<b>120 769</b>	<b>102 996</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>11 486</b>	<b>-3 554</b>	<b>7 932</b>	<b>1 039</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 140	-1 643	497	908
B. I. 1.	Software	2 140	-1 643	497	589
B. I. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	248
B. I. 3.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	71
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9 346	-1 911	7 435	131
B. II. 1.	Pozemky	6 694	0	6 694	0
B. II. 2.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 092	-1 911	181	66
B. II. 3.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	560	0	560	65
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>118 082</b>	<b>- 5 700</b>	<b>112 382</b>	<b>101 370</b>
C. I.	Zásoby	18 189	-2 504	15 685	17 488
C. I. 1.	Materiál	8 474	-2 112	6 362	5 754
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	9 566	-392	9 174	11 660
C. I. 3.	Výrobky	149	0	149	74
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	10 309	-739	9 570	7 683
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 783	-739	8 044	6 687
C. II. 2.	Odložená daňová pohledávka	1 526	0	1 526	996
C. III.	Krátkodobé pohledávky	79 595	-2 457	77 138	73 269
C. III. 1.	vztahů	79 216	-2 457	76 759	70 586

C. III. 2.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0	2 268
C. III. 3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	352	0	352	343
C. III. 4.	Dohadné účty aktivní	27	0	27	72
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	9 989	0	9 989	2 930
C. IV. 1.	Peníze	249	0	249	340
C. IV. 2.	Účty v bankách	9 740	0	9 740	2 590
<b>D.</b>	<b>Ostatní aktiva</b>	<b>455</b>	<b>0</b>	<b>455</b>	<b>587</b>
D. I.	Časové rozlišení	455	0	455	587
D. I. 1.	Náklady příštích období	455	0	455	587

		<b>2011</b>	<b>2010</b>
		<b>Netto</b>	<b>Netto</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>120 769</b>	<b>102 996</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>74 458</b>	<b>59 275</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	5 000	5 000
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	500	500
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>53 775</b>	<b>42 048</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	53 775	42 048
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>15 183</b>	<b>11 727</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>46 282</b>	<b>43 721</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>7 793</b>	<b>2 743</b>
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	1 265	0
B. I. 2.	Ostatní rezervy	6 528	2 743
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>33 489</b>	<b>37 978</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	26 458	31 010
B. III. 2.	Závazky k zaměstnancům	1 944	1 947
B. III. 3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 077	1 033
B. III. 4.	Stát – daňové závazky a dotace	3 439	3 042
B. III. 5.	Dohadné účty pasivní	571	946
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>5 000</b>	<b>3 000</b>
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	5 000	3 000
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	<b>29</b>	<b>0</b>
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>29</b>	<b>0</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	29	0

## Příloha B – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2011

Označení	TEXT	2011	2010
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>154 818</b>	<b>137 665</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	157 069	131 979
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 321	5 597
II. 3.	Aktivace	70	89
B.	Výkonová spotřeba	89 682	85 088
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	70 847	54 647
B. 2.	Služby	18 835	30 441
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>65 136</b>	<b>52 577</b>
C.	Osobní náklady	41 099	38 630
C. 1.	Mzdové náklady	30 594	28 747
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 284	9 657
C. 3.	Sociální náklady	221	226
D.	Daně a poplatky	59	58
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	571	590
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>1 436</b>	<b>1 148</b>
III. 1.	Tržby z prodeje materiálu	1 436	1 148
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 302	1 004
F. 1.	Prodaný materiál	1 302	1 004
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	4 226	-2 735
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>637</b>	<b>902</b>
H.	Ostatní provozní náklady	720	1 675
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>19 232</b>	<b>15 405</b>
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
N.	Nákladové úroky	118	57
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>604</b>	<b>275</b>
O.	Ostatní finanční náklady	528	733



-	Finanční výsledek hospodaření	-42	-514
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 007	3 164
Q. 1.	- splatná	4 537	2 583
Q. 2.	- odložená	-530	581
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>15 183</b>	<b>11 727</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>15 183</b>	<b>11 727</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za před zdaněním</b>	<b>19 190</b>	<b>14 891</b>